

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»

УДК 631.158 _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ П.В.Круш
(підпис) (ініціали, прізвище)

“ ” _____ 2018 р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка підприємства»

на тему: «Управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон» з метою підвищення його ефективності»

Виконав: студент II курсу, групи УЕ-71мп
(шифр групи)

_____ Іванченко Володимир Вікторович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник _____ доц., к.е.н. Кривда О.В. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Консультант

з економіко-математичного розділу _____ доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л. _____
(підпис)

Консультант з нормоконтролю _____ доц., к.е.н. Кривда О.В. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____ доц., к.е.н., Єрешко Ю.О. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2018

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П.В. Круш
(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20___ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Іванченко Володимир Вікторович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дисертації «Управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон» з метою підвищення його ефективності»,

науковий керівник дисертації _____ доц., к.е.н. Кривда О.В.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «12» 09 2018 р. № 3506-с

2. Строк подання студентом дисертації 03.12.2018 р.

3. Об'єкт дослідження є система управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон».

4. Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні положення щодо управління кадровою політикою на МПП Фірма «Ерідон».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

I. Теоретичні аспекти дослідження управління кадровою політикою на підприємств, аналіз управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон»

1.1 Поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства

1.2 Механізм управління кадровою політикою підприємства

1.3 Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства

II. Аналіз управління кадровою політикою МПП Фірма «Елідон»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності МПП Фірма «Елідон»

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану МПП Фірма «Елідон»

2.3. Аналіз управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення його ефективності

2.4 Інтегральне оцінювання чинників формування ефективної системи управління кадровою політикою МПП Фірма «Елідон»

III. Обґрунтування напрямів удосконалення управління кадровою політикою МПП Фірма «Елідон» з метою підвищення його ефективності

3.1 Передумови та причини що до вдосконалення процесу управління кадровою політикою на МПП Фірма «Елідон»

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства

3.3 Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності діяльності підприємства

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу робота містить 10 рисунків, 30 таблиць та 2 додатки.

7. Орієнтовний перелік публікацій опубліковано 5 тез доповідей для участі у конференціях та 4 статті (2 з яких у фахових збірниках).

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 20.09.2017 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	20. 09. 2017 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	03. 09. 2018 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	08. 10. 2018 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	19. 11. 2018 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	23. 11. 2018 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	03. 12. 2018 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	з 17.12.2018 р. по 22.12.2018 р.	

Студент

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Науковий керівник дисертації

(підпис)

(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Іванченка Володимира Вікторовича на тему «Управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон» з метою підвищення його ефективності» за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка підприємства» факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2018, Київ.

Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел, додатків. Робота виконана в обсязі 132 сторінок, містить 10 рисунків, 30 таблиць та 2 додатки.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування механізмів удосконалення системи управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон».

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення щодо управління кадровою політикою на МПП Фірма «Ерідон».

Методологічну основу дослідження становлять наступні методи: наукового узагальнення (при визначенні сутності процесів та систематизації їх складових), системного підходів (при визначенні підходів до формування кадрової політики), класифікації, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу, економічного аналізу (при оцінці фінансового становища управління освіти), математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), метод інтерв'ю, метод аналітичних записок (оцінок), метод розрахунку інтегрального показника та метод аналізу ієрархій Т. Сааті (для визначення вагових коефіцієнтів).

Запропоновані заходи дадуть змогу підприємству покращити свої

економічні показники, збільшити прибуток, покращити форму контролю, яка призведе до більш продуктивнішої та ефективнішої роботи, підвищиться зацікавленість співробітників в самому підприємстві, професійний розвиток працівників підвищиться, плинність кадрів зменшиться, внутрішня комунікація на підприємстві покращиться, загальний рівень управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон» підвищиться.

Розроблені в роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою були представлені керівництву МПП Фірма «Ерідон», якими визнано можливість практичного застосування в майбутньому пропозицій в частині навчання персоналу (акт впровадження №44 від 20.10.2018).

Ключові слова: кадри, людські ресурси, кадрова політика, управління кадровою політикою, оцінка кадрової політики, методика управління, алгоритм управління, стимулювання продуктивності праці, засоби праці, продуктивність праці, персонал, коучинг, система контролю.

ABSTRACT

Master's thesis by Ivanchenko Volodmira Viktorovich on the theme "Management of personnel policy of LPP" Eridon "company in order to increase its efficiency", specialty 051 "Economics", specialization "Business economics" of the faculty of management and marketing of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky ", 2018, Kyiv.

The work consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, a list of sources, applications. The work is done in volume of 132 pages, contains 10 drawings, 30 tables and 2 applications.

The purpose of the work is to generalize theoretical foundations and substantiate the mechanisms of improving the personnel management policy of the WFP Company "Eridon".

The object of the research is the system of personnel policy management of WFP "Eridon" company.

The subject of the study is theoretical, methodological and practical provisions for the management of personnel policy at WFP Company "Eridon".

The methodological basis of the research consists of the following methods: scientific generalization (in determining the essence of processes and systematization of its constituents), systemic approaches (in determining approaches to the formation of personnel policy), classification, scientific abstraction, system and complex analysis, economic analysis (in assessing the financial situation of management education), mathematical statistics (in the processing of statistical data for the reporting period), comparison (when comparing indicators in dynamics), interview method, analytical method for ysok (estimates), the method of calculating the integral index and the analytic hierarchy T. Saaty (for determining the weight coefficients).

The proposed measures will enable the company to improve its economic performance, increase profits, improve the form of control that will lead to more productive and efficient work, increase the employee's interest in the enterprise,

professional development of employees will increase, staff turnover will decrease, internal communication at the enterprise will improve, the overall level Management of personnel policy of WFP Firm "Eridon" will increase.

The recommendations and suggestions on improving the personnel management system developed in the work were presented to the management of the WFP "Eridon" firm, which recognized the possibility of practical application in the future of proposals for personnel training (implementation act number 44 dated October 20, 2018).

Key words: labor, human resources, labor policy, management of labor policy, assessment of economic policy, management methodology, management algorithm, productivity modeling, labor productivity, labor productivity, personnel, coaching, control system.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
1.1. Поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства.....	16
1.2. Механізм управління кадровою політикою підприємства	31
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства.....	38
Висновки до розділу I	44
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ МПП ФІРМА «ЕРІДОН»	46
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності МПП Фірма «Ерідон».....	46
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану МПП Фірма «Ерідон».....	54
2.3. Аналіз управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення його ефективності.....	66
2.4. Інтегральне оцінювання чинників формування ефективної системи управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон»	85
Висновки до розділу II.....	92
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ МПП ФІРМА «ЕРІДОН» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ.....	95
3.1. Передумови та причини щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою на МПП Фірма «Ерідон»	95
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства	97
3.3. Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності діяльності підприємства.....	101
Висновки до розділу III	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ.....	126

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кадрова політика в Україні на сьогодні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних підприємствах ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю за негативними проявами в роботі з персоналом та причин виникнення конфліктів. Характерною є відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації праці, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. Кадрові служби більшості організацій не мають програм розвитку персоналу.

Зміни, що відбуваються в системі функціонування вітчизняних підприємств та системи ведення бізнесу в Україні в цілому створюють велику потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованої на досягнення цілей і мети організації.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежать від ефективності функціонування служби управління кадровою політикою і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи виробництва, маркетингу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління кадровою політикою – особливо важлива сфера діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли організаційні методи, технології, продукти, послуги і, навіть, організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації. В сучасних умовах господарювання виникає необхідність у вивченні та впровадженні сучасних інструментів управління кадровою політикою.

Зв'язок з науковими темами, планами та програмами. Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» була підготовлена в рамках НДР кафедри економіки і підприємництва, факультету менеджменту і маркетингу, НТУУ «КПІ ім.І.Сікорського» «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами і шляхи їх вирішення» (номер державної реєстрації 0116U004579).

Оцінка сучасного стану проблеми. Сучасні підприємства відчувають гостру потребу у кваліфікованих працівниках, що спонукає до здійснення різних заходів для їх підготовки і перепідготовки. При формуванні кадрової політики підприємства за існуючого дефіциту кваліфікованої робочої сили на ринку важливо забезпечити регулювання процесів, навчання та підготовки кадрового резерву для підприємства, у зв'язку з чим особливого значення набувають розробка та реалізація програми управління кадрами на всіх рівнях управління підприємством. Розробка кадрової політики, яка спрямована на розвиток будь-якого підприємства є необхідною умовою підтримання його конкурентоспроможності, яка потребує посилення дієвості проведення ресурсного аналізу досягнення цілей, у процесі якого визначається, наскільки кадровий ресурс підприємства спроможний реалізувати дану політику.

Проблеми теорії, методології та практики управління кадровою політикою вивчали такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Амосов О. Ю. [2], Базарова Т. Ю. [3], Балабанова Л. В. [4], Бутенко І. А. [6], Веснин В. Р. [8], Виноградський М. Д. [10], Воронков В. Г. [12], Гавкалова Н. Л. [13], Гавриш О. А. [14], Гетьман О. О. [15], Гриньов В. М. [20], Зелінський С. Е. [22], Серьогін С.М. [25], Коншин О. [23], Кравченко О. О. [28], Криворученко А. Г. [29], Крисюк С. В. [32], Крушельницька О. В. [33], Марков С. В. [34], Михайлов Л. І. [35], Михальська Н. В. [37], Никифоренко В. Г. [41], Олійник С. У. [42], Пархимчик Е. П. [44], Петров І. Л. [45], Рульєв В. А. [47], Спивак В. А. [48], Стец В. А. [50], Ходаківський Є. І. [64], Храмов О. В. [72], Шаповал О. А. [82], Щекин Г. В. та інші.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування механізмів удосконалення системи управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- вивчити поняття та структуру персоналу підприємства;
- з'ясувати сутність та значення кадрової політики підприємств;
- розкрити механізм управління кадровою політикою;
- розглянути господарсько-правові засади функціонування МПП Фірма «Ерідон»;
- вивчити організаційну структуру підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність МПП Фірма «Ерідон»;
- здійснити аналіз системи управління кадровою політикою на підприємстві;
- розкрити проблеми здійснення управління кадрової політики на підприємстві;
- обґрунтувати необхідність впровадження заходів для підвищення рівня управління кадровою політикою;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів на МПП Фірма «Ерідон».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення щодо управління кадровою політикою на МПП Фірма «Ерідон».

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон».

Методологічною основою дослідження є науково обґрунтовані тлумачення процесів та явищ в економіці, діалектичний, логічний і системний підходи до їх розгляду. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного та графічного аналізу і групування.

Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи: наукового узагальнення (при визначені сутності процесів та

систематизації їх складових); системного підходу (при визначенні підходів до формування кадрової політики); формування таблиць, діаграм, графіків – для подання результатів теоретичних і практичних досліджень у наочній формі; класифікації, наукової абстракції, системного і комплексного аналізу, економічного аналізу (при оцінці фінансового становища підприємства); розрахунково-аналітичний, рядів динаміки і порівняльний – для порівняння економічних процесів підприємницької діяльності за роками; математичної статистики (при розрахунку інтегрального показника); аналізу методом Сааті (при інтегральній оцінці складових кадрової політики підприємства); методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм MS Excel, Statistika.

Інформаційною базою дослідження є дані Державної служби статистики України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів:

уточнено:

- процес формування кадрової політики та етапи її реалізації;
- основні принципи, на яких базується ефективна кадрова політика підприємства;

дістали подальшого розвитку:

- використання методики коучингу в організації, спрямоване на покращення комунікації між працівниками та підвищення продуктивності праці;
- поняття «управління кадровою політикою підприємства» як сукупність цілей і принципів, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом, через яку здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення магістерської дисертації можуть бути використані при формуванні й здійсненні управління кадровою політикою українськими підприємствами.

Запропонована методика коучингу в організації спрямована на покращення комунікації між працівниками та підвищення продуктивності праці.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук керівництва МПП Фірма «Елідон» та можуть бути прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження №17 від 15.10.2018 року).

Публікації за темою дослідження:

1. Іванченко В.В., Кривда О. В. Впровадження медичного страхування як один із засобів стимулювання праці на українських підприємствах: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" (Київ, 16 лист. 2016 р.) / НТУУ «КПІ». – Київ, 2016. – 264 с.

2. Іванченко В.В. Залучення міжнародних партнерів до підвищення стимулювання праці на прикладі МПП «Елідон»: матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність " / В.В. Іванченко, О. В. Кривда; (Київ, 16 – 17 березня 2017 р.) // НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». – Київ, 2017. – 134 с.

3. Іванченко В.В. Сучасна система преміювання як засіб підвищення ефективності праці / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 18-19 травня 2017 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – С. 192.

4. Іванченко В.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Елідон» / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №18 – С. 199-205. – URL: <http://sb-keip.kpi.ua/issue/view/5474/showToc>.

5. Іванченко В.В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Вісник Черкаського університету // Серія: Економічні науки, 2018. – Вип. №2. — С. 95-101.

6. Іванченко В.В. Оцінка трудових ресурсів в системі стратегічного управління підприємством / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Економіка та суспільство, 2018. – Вип. №15. URL : <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>. — С. 309-315.

7. Іванченко В.В. Особливості кадрової політики іноземних банків / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Збірник наукових праць. – Вип. 20. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2017. - С.198-202. [Наукометричні бази: Index Copernicus (ICV 2014 = 22,34; ICV 2015 =45,55), DOAJ, ELAKRI, OAJ, OJS, WorldCat, Research Bible, Google Scholar, OpenAIRE, III factor, CiteFACTOR, CosmosImpactFactor, SIS (Scientific Indexing Services)].

8. Іванченко В.В. Особливості управління персоналом різного покоління (Baby-boomers, X, Y И Z) / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кривий Ріг, 28 квітня 2018 р.) «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики». – С.304-306.

9. Іванченко В.В. Особливості кадрової політики на українських підприємствах / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 22 листопада 2017 р. – К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – С. 116

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства

Одним із найголовніших чинників розвитку підприємства є його ефективне управління, зокрема формування дієвої кадрової політики, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі. Адже основою нормального та повноцінного функціонування будь-якого підприємства є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів.

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах зіткнулися із завданням виживання та успішного розвитку в умовах жорстокої конкуренції. Вирішення цієї проблеми змушує по іншому поглянути на організацію діяльності підприємства, нових уявлень про роль персоналу в організації. При бурхливому розвитку нових технологій все більшої значущості набуває забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами. Своєчасне комплектування кадрами всіх підрозділів підприємства стає неможливим без розробки та здійснення дієвого управління кадровою політикою.

Говорячи про управління кадровою політикою, не можна ототожнювати її з управлінням персоналом. Поняття «управління персоналом» та «управління політикою» самі по собі далеко не тотожні. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється саме через кадрову політику.

Управління кадровою політикою трактується по-різному, що зумовлюється широким спектром властивостей політики як такої. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом [23, с. 29].

У розумінні «управління кадровою політикою» рекомендується розрізняти «широкий» і «вузький» зміст її тлумачення. В широкому розумінні вектор управління кадровою політикою задають центральні органи державної влади та

установи. У вузькому розумінні, управління кадровою політикою – це процес роботи керівництва підприємства зі своїм персоналом, окремими групами та з кожним працівником. Побудова професійного ядра кадрового потенціалу, наявність команди однодумців – це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка прагне закріпити свої позиції на ринку праці [57, с.85].

Традиційно управління кадровою політикою дає змогу створити на довгий термін та керувати лінією вдосконалення кадрів, яка визначається сукупністю правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом.

Українські вчені О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук розглядають процес управління кадровою політикою як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [65, с. 38].

Згідно з поглядом Ф. Демидова, управління кадровою політикою – це цілеспрямована діяльність в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку [66, с. 276].

Г. Співак трактує управління кадровою політикою підприємства як діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема управління кадровою політикою – це організація відносин «влада – підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії [110, с.12].

На думку В. Р. Веснина, управління кадровою політикою підприємства – це процес створення та формування системи поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форм і методів роботи з персоналом. Цілями є

збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [25, с. 39].

Маслов Є. В. визначає управління кадровою політикою як головний процес роботи з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства [114, с.67].

На думку Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю. «управління кадровою політикою підприємства» – це діяльність, яка направлена на створення цілісної кадрової стратегії, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [111, с. 124].

Є. П. Пархімчик вважає: «управління кадровою політикою організації – це процес формування (усно або письмово) принципів, пріоритетів, норм, правил роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [94, с. 5].

В. Г. Воронкова визначає процес управління кадровою політикою як систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій [30, с. 120].

На думку Л. В. Балабанової, «управління кадровою політикою підприємства – це процес управління системою принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форм і методів. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровою службою» [18, с. 126].

Наведені визначення досить чітко відображають суть терміну управління кадровою політикою. Складно надати єдине визначення широкому поняттю управління кадровою політикою, адже кожна організація має власні методи для

діагностики та розв'язання проблем управління персоналом, враховуючи цілі та завдання підприємства.

Проаналізувавши відомі визначення терміна «управління кадровою політикою», підсумуємо та сформулюємо його загальне трактування: управління кадровою політикою підприємства – це процес, який включає в себе формування сукупності принципів, методів, заходів і процедур збереження, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання. Саме управління кадровою політикою визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, вимоги до них і розробляється керівництвом та кадровою службою.

Основним завданням формування та здійснення управління кадрової політики установ та організацій в сучасних умовах є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей установи та суспільства в цілому. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Управління кадровою політикою підприємства базується на закономірностях політики як такої, її напрямах та завданнях, які обумовлюються загальноорганізаційними цілями, а її здійснення забезпечується через реалізацію цілого комплексу кадрових технологій у систему управління людськими ресурсами [66, с. 276].

Хоча єдиного визначення управління кадровою політикою не існує, у всіх визначеннях простежується єдина мета управління кадровою політикою – це своєчасне забезпечення підрозділів організації кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Управління кадровою політикою націлене на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації [41, с. 149].

Об'єктом управління кадрової політики виступає персонал підприємства, суб'єктом – керівництво у взаємодії з іншими підрозділами. Існують також інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї – це, насамперед, профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники. Предметом управління кадрової політики є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем[75, с. 55].

Якщо підприємство тільки створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, тоді необхідно здійснити ряд етапів здійснення кадрової політики. Кожний етап вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи управління кадровою політикою підприємства

Номер етапу	Назва етапу	Заходи
I	Нормування	<i>Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації:</i> Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
II	Формування	<i>Планування потреби персоналу підприємства:</i> Формування кадрового резерву персоналу. Формування системи кадрової інформації та кадрового контролінгу Формування програми розвитку персоналу. Формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.
III	Контролінг	<i>Провести аналіз стану кадрового потенціалу:</i> Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Джерело: [38, с.69]

Під час управління кадровою політикою враховуються чинники, які властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства. Зокрема, до зовнішніх чинників належать:

- тенденції економічного розвитку в країні (стабільність економічних, політичних факторів і законів, позиції конкурентів, зміна попиту на товари та послуги організації);

- національне трудове законодавство країни та нормативно-правове середовище (законодавство у сфері охорони праці, зайнятості, соціальних гарантій, програми соціально-економічного розвитку країни);

- ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку (демографічні чинники, політика сфери освіти, взаємини з профспілками);

- особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості) [51, с.261-262]..

До внутрішніх чинників (факторів, на які організація може впливати) належать:

- цілі та стратегії підприємства, на їх основі формується кадрова політика;

- стиль управління персоналом (жорстко централізована організація чи організація, яка керується принципом децентралізації, потребують різних спеціалістів);

- фінансові ресурси (пов'язані з оцінкою можливостей працівників організації та доцільним розподілом обов'язків для підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільності);

- умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу;

- стиль керівництва, імідж організації, територіальне розміщення та технологія виробництва [51, с.261-262].

Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на управління кадровою політикою сприяє визначенню та використанню акцентів у процесі розробки особливостей кадрової політики організації, що впливає на ефективність роботи організації загалом, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків підприємства.

Управління кадровою політикою це процес реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних

рішень і заходів, реалізація яких дозволяє досягти цілей корпоративної стратегії.

В економічній літературі поширеним є хибне ототожнення управління кадровою стратегією з управлінням стратегією корпорації, в які приймаються класичні стратегії економії витрат, диференціації чи фокусування. Необхідно наголосити на тому, що стратегія управління корпорації та управління кадровою стратегією є ієрархічно підпорядкованими, адже стратегія корпорації визначає загальні довгострокові цілі розвитку корпорації, а кадрова стратегія – цілі управління персоналом з метою забезпечення реалізації корпоративної стратегії. Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці (рис.1.1).

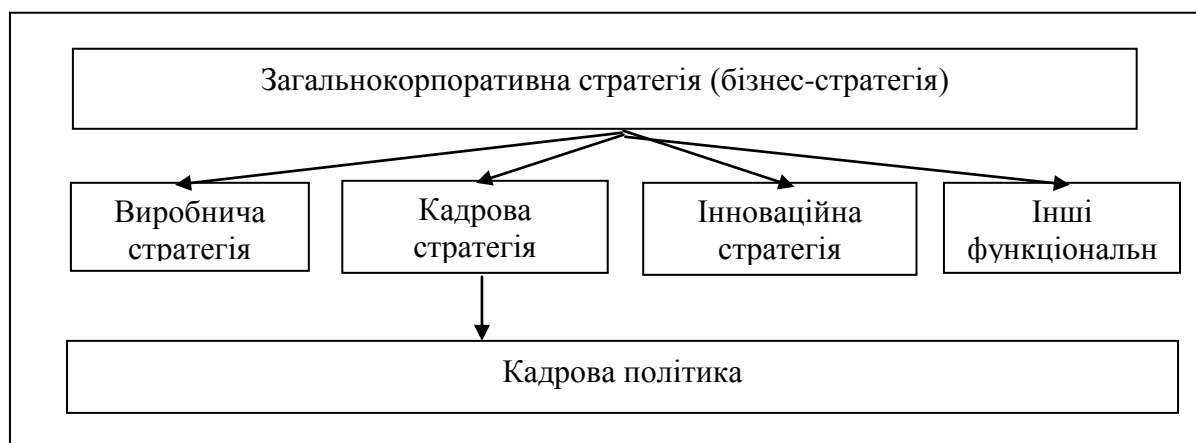


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегії

Джерело: [124, с.442]

В представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться з метою реалізації завдань кадрової стратегії. Основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії. Щодо кадрових стратегій, то слід зазначити, що на сьогодні розрізняють наступні її три типи.

1) Партнерська корпоративна стратегія. У відповідності до даної стратегії підприємство та працівник мають узгоджені цілі та цінності, які базуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Основною метою такого партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність працівника для

підприємства визначається у його потенційній здатності до продукування ідей та перетворенні своїх знань, умінь та навичок у продукт, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства (розвитку, завоювання частки ринку, зниження витрат тощо). Цінність підприємства для працівника обумовлена потенційними можливостями реалізації своїх компетенцій, розширенням портфелю компетенцій та досягненням балансу між винагородою та потребами працівника [12, с.61].

Для реалізації партнерської кадрової стратегії основними напрямками управління кадровою політикою є формування таких умов праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Окрім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі набутих вмінь.

Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Основним чинником кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку персоналу.

Кадрова стратегія партнерства знайшла широке застосування в проектній, маркетинговій та інших видах діяльності, де саморозвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Реалізація даної стратегії супроводжується прийняттям персоналу, який незалежно від своїх компетенцій, здатний реалізувати функції, які регламентовані підприємством. В рамках такої кадрової стратегії підприємство та працівник не мають спільних цілей та цінностей. Окрім того, кожний із них має свої інтереси: підприємство розглядає працівника як робочу силу, а працівник підприємство – як джерело його доходів. Основним напрямом управління кадровою політикою для реалізації такої стратегії є управління політикою оплати праці [12, с.61].

Планування персоналу носить епізодичний характер. Політика набору персоналу характеризується ознаками формальності. Планування кар'єри не відбувається, кадровий резерв не формується, персонал залучається зі сторони.

Кадрова стратегія асиміляції персоналу має місце на тих підприємствах, де відсутня інноваційна направленість розвитку, де значна кількість монотонних рутинних операцій, які не вимагають креативності та творчих здібностей працівника.

3) Кадрова стратегія спільності цінностей. В основі даної кадрової стратегії лежить спільність цілей та цінностей підприємства та працівника. Така кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю за професійною діяльністю. Політика заохочення побудована на залежності винагороди від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що зумовлює активність самомотивації працівника в досягненні високих результатів діяльності підприємства [12, с.61]..

Відбір персоналу здійснюється на основі особистих компетенцій працівника, його ціннісних орієнтирів та соціально-біологічних якостей. Даній стратегії притаманні високі етичні стандарти поведінки працівника та підприємства [124, с.441-442].

Основними завданнями при здійсненні кадрової політики на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Управління кадровою політикою є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Робота з кадрами – одна зі складових частин управлінської роботи по керівництву даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім плановірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо

підготовлений план. Робота з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий [12, с.111].

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, за якого людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію виробництва, на покращання умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожну окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей із метою стимулювання високої продуктивності й якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення завдань координування діяльності робітників у процесі вирішення визначеного виробничого завдання, розстановки кадрів по робочих місцях з врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня [86, с.61].

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо пов'язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує завдання ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний аспект направлений на встановлення повної відповідності між цілями і завданнями виробництва, з одного боку, та інтересами працівників – з іншого [62, с.357-359].

Управління кадровою політикою в організації майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на таких основних принципах: повної довіри до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива;

результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; необхідність розвитку мотивації працівників. Дані принципи коригуються через різницю в типах кадрової політики (пасивна, реактивна, превентивна, активна).

При пасивному управлінні кадрової політикою управлінський апарат організації не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій). В організаціях державної форми власності здебільшого здійснюється пасивне управління кадровою політикою.

Під час здійснення активного управління кадровою політикою керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозуміннь.

За превентивного управління кадровою політикою керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. Основними напрямками активного управління кадровою політикою мають бути:

- політика зайнятості як забезпечення висококваліфікованим персоналом, що має безпечні умови праці;
- політика професійного просування, під якою розуміється створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зросту;
- політика прогресивної мотивації, тобто надання оплати праці вищої, ніж на інших організаціях, відповідно до здібностей, досвіду відповідальності та врахування побажань працівників стосовно нематеріальної мотивації;
- політика трудових відносин як дотримання правил корпоративної культури та встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

При цьому активне управління кадровою політикою може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації при раціональному управлінні кадровою політикою має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами різноманітними варіантами розвитку ситуації.

При авантюристичному управлінні кадровою політикою керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але прагне впливати на неї. Унаслідок цього створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку.

Управління кадровою політикою також розділяють на закрите та відкрите. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування складу персоналу, тобто підприємства залучають персонал або ж принципово розвивають лише власні кадри[97].

Основна риса відкритого управління кадровою політикою – це можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Закрите управління кадровою політикою найбільш характерна в ситуації кадрового дефіциту. Весь персонал компанії формується переважно з первинного складу. Недоліком закритого типу є необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників [51, с. 261-262].

Організації можуть використовувати різні типи управління кадровою політикою. При цьому велику увагу приділяють змінам, що можливі при зміні кон'юнктури ринку, що також потребує невідкладного внесення змін до вибраної кадрової політики.

У невеликих підприємствах управління кадровою політикою формально не здійснюють, вона кадрова політика існує як система неофіційних постановок керівництва. У великих організаціях управління кадровою політикою офіційно декларується і фіксується у меморандумах, інструкціях чи інших регламентуючих документах щодо персоналу.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, тому моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Управління кадровою політикою здійснюється на всіх рівнях організаційної структури: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

З метою вивчення реакції колективу на обрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого й управлінського персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і відповідно до спеціальної підготовки; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною; стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі; стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу. Ризик не реалізувати обрану кадрову політику або реалізувати не в повній мірі може бути спричинений зміною загальної стратегії і виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції; зміною ситуації на ринку праці; трудностю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу; небажанням працівників

реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі. Оскільки управління кадровою політикою є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план управління кадровою політикою необхідно корегувати відповідно до змін, що складаються.

Оцінка управління кадровою політикою відповідно до умов, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно. Ефективність здійсненого управління кадровою політикою можна оцінити за такими показниками: результативність праці; дотримання законодавства; задоволеність працею, наявність прогулів і скарг; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; частота виробничого травмування [34, с. 157-158].

Загальні вимоги до управління кадровою політикою в сучасних умовах зводяться до такого:

- управління кадровою політикою повинно бути тісно пов'язано зі стратегією розвитку підприємства. У цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

- управління кадровою політикою повинно здійснюватися достатньо гнучко. Це означає, що кадрова політика повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

- Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, управління кадровою політикою повинно бути економічно обґрунтованим, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

- Управління кадровою політикою повинне забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Політика має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу [62, с.358].

В той же час, варто зазначити, що для вітчизняних підприємств характерним є недооцінення змісту управління кадровою політикою, нераціональне розподілення обов'язків працівників відповідно до виконуваної ними роботи та займаних посад. Працівники забезпечують максимальну віддачу, якщо виконують роботу, що відповідає їх нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки. Ігнорування цих вимог на практиці призводить до значної за обсягами плінності кадрів, а також зниження економічних показників господарювання, зумовлене організаційними, економічними і психологічними причинами. Все це свідчить про переважно короткостроковий підхід до управління персоналом, коли підприємства за базові мають підходи «використання трудових ресурсів» і «управління персоналом». І лише деякі з вітчизняних підприємств починають застосовувати підходи, які добре зарекомендували себе у іноземній практиці.

Саме тому з метою покращення забезпеченості підприємства якісними кадрами, управління кадровою політикою вимагає суттєвих змін у методах підбору, оцінки і роботи з персоналом. На сучасному етапі повинна вдосконалюватись система управління на різних рівнях, необхідно розробляти і вносити зміни в механізм управління кадровим потенціалом підприємства, який має носити систему планів довгострокового характеру для забезпечення високої віддачі роботи працівників. Саме управління кадровою політикою повинне розглядатись як складова частина стратегічного управління організації, метою якого є забезпечення оптимального балансу між процесами акумулювання, збереження та оптимального оновлення (відтворення) кількісного і якісного складу персоналу відповідно до потреб підприємств [54, с.164-165].

Тільки завдяки грамотному управлінню кадровою політикою, яка повинна враховувати особливості окремого підприємства та соціально-економічний стан економіки в цілому, можливо створити сприятливі умови для ефективної

діяльності підприємства. Впровадження у життя таких заходів має позитивно вплинути на діяльність як окремого працівника, так і діяльність всього підприємства.

Таким чином, управління кадровою політикою підприємства відображає процес формування сукупності інтересів і настанов його власників і керівництва та держави щодо кадрової роботи, певним чином корегувати всіма категоріями персоналу та реалізується через систему соціального управління, яке в межах виробничої організації приймає форму управління персоналом. Саме на основі кадрової політики формулюються вимоги щодо формування та використання робочої сили, капіталовкладень в неї, розвитку персоналу, створення та стабілізації трудових колективів підприємства тощо.

1.2. Механізм управління кадровою політикою підприємства

Управління кадровою політикою являє собою один з ключових факторів впливу на ефективність функціонування підприємства та досягнення ним стратегічних цілей, оскільки забезпечує ефективність використання людських ресурсів, перетворюючи їх у кадровий потенціал підприємства. Саме тому постає необхідність у дослідженні механізму управління кадровою політикою, його методології та факторів впливу на нього.

Кадрова політика підприємства являє собою інструмент за допомогою якого реалізуються цілі й завдання стратегічного управління персоналом. Її розробка і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією організації і, по суті, являє собою сукупність цілей, норм, правил, які визначають напрямки і зміст роботи з персоналом (кадрової роботи), а також певний набір взаємообумовлених завдань і конкретних заходів, які розробляються та реалізуються з метою досягнення підприємством можливості розширеного відтворення, сталого розвитку та реалізації стратегічних цілей в довгостроковій перспективі[65].

Результат кадрової політики залежить від ефективності реалізації складових системи управління кадровою політикою: механізму управління та організації управління кадровою політикою. Зобразимо схематично модель системи управління кадровою політикою підприємства на рис. 1.2:

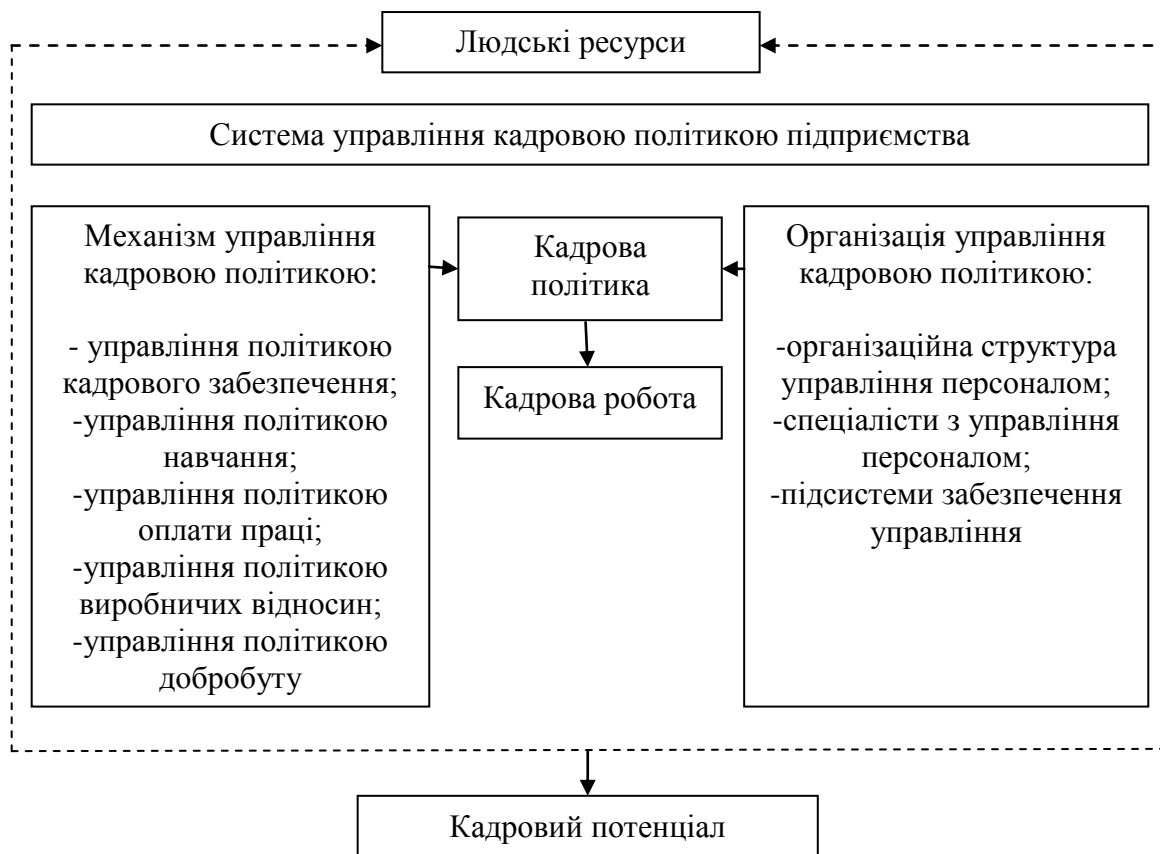


Рисунок 1.2 – Модель управління кадровою політикою

Джерело: [55, с.405-406]

Таким чином, від ефективності системи управління кадровою політикою залежить в кінцевому результаті якість кадрового потенціалу працівників підприємства. Саме тому механізм управління визначає принципи, методи та функції управління, що безпосередньо розкриваються у кадровій роботі на підприємстві та характеризують систему управління кадровою політикою.

Механізм управління кадровою політикою підприємства представляє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. В реалізації кадрової політики можливі альтернативи, з врахуванням реального стану економіки. І

тому її вибір пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й вибором засобів, методів та пріоритетів [63, с.13]. Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика кадрового забезпечення, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин та політика добробуту (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Механізм управління кадровою політикою

Джерело: [63, с.13]

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств побудови й формування ефективної системи кадрового забезпечення. Ефективність такої системи, в першу чергу, проявляється у її властивості пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності враховувати перспективи розвитку підприємства в цілому. Ефективна система кадрового забезпечення покликана створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

Кадрове забезпечення – це один із напрямків кадрової політики підприємства, результатом якого є формування такого складу персоналу, який

за своїми характеристиками відповідає тактичним і стратегічним цілям організації та спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації.

Механізм управління кадровим забезпеченням являє собою сукупність форм і методів реалізації процесів системи кадрового забезпечення, які дозволяють вирішити завдання щодо формування кадрового складу організації. Етапи кадрового забезпечення перетворюються у конкретні кадрові процеси, тобто у планомірні дії з формування кадрового складу. До таких етапів можна віднести наступні: кадрове планування і прогнозування потреби в персоналі; відбір та набір персоналу; розвиток та навчання персоналу; контроль та оцінка персоналу.

Етап кадрового планування принципово важливий для всієї системи управління кадровим забезпеченням. На цьому етапі вирішуються завдання забезпечення робочою силою у необхідній кількості та відповідної якості, а також подальшого ефективного її використання. Кадрове планування покликане вирішувати завдання щодо забезпечення підприємства необхідним для досягнення цілей персоналом, відповідності завдань та персоналу, який їх виконує, відповідного рівня кваліфікації персоналу, мотивації тощо [61].

Першим етапом планування персоналу є аналіз та оцінка умов, що базуються на об'єктивних характеристиках праці, переліку завдань, витратах часу, характері зайнятості, системі оплати праці, відповідності робочих місць та інших умовах праці.

Другим етапом планування персоналу є прогнозування, в рамках якого складаються прогнози щодо потреб у персоналі, джерел покриття цих потреб, потреб у професійній підготовці, перепідготовці або підвищенні кваліфікації наявного персоналу, а також прогнозування можливих витрат.

Виявлення реальної потреби в кадрах є основою правильно організованої системи забезпечення підприємства кадрами. У загальному вигляді ця потреба виявляється шляхом ділення часу, необхідного для виробництва заданого обсягу продукції або послуг, на річний фонд часу.

Етап відбору та набору персоналу також відіграє важливу роль, оскільки на цьому етапі важливим є правильне визначення кадрової потреби та критеріїв відбору, які згодом можуть вплинути на роботу всієї системи кадрового забезпечення.

Етап розвитку та навчання персоналу є невід'ємним елементом управління кадровим забезпеченням та являє собою сукупність організаційно-економічних заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації та професійної майстерності персоналу.

Етап контролю й оцінки є завершальним та дозволяє підприємству оцінити сформовану систему кадрового забезпечення та скорегувати її в разі необхідності. Контроль й оцінка результативності праці – це процес порівняння результатів виконання певних завдань із цілями, що стоять перед організацією.

Важливо зауважити, що система управління кадровим забезпеченням повинна носити науковий характер і мати методологічну основу. Відповідно, для досягнення найкращого результату, цим питанням мають займатись відповідні кадрові служби [63, с. 13-15].

Управління політикою навчання – це забезпечення працівників усіма необхідними навчальними потужностями та процедурами, що необхідні для досягнення постійного покращення виконання їхніх результатів. Політика навчання і підвищення кваліфікації передбачають постійне навчання персоналу на всіх рівнях або в рамках самого підприємства, або в спеціальних навчальних центрах або вищих навчальних закладах. Необхідність навчання з метою підвищення кваліфікації обумовлена в основному вимогами і кон'юктурою ринку, конкуренцією і високим рівнем науково-технічного прогресу в виробничих технологіях [9, с.164-165].

Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим співробітникам

компанії. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці та соціальній захищеності [28, с. 211].

Управління політикою оплати праці – це надання достойної оплати праці у відповідності до освіти, досвіду та рівня кваліфікації працівника. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Згідно зі ст. 2 Закону України «Про оплату праці», визначена наступна структура заробітної плати:

- основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу, згідно з встановленими нормами праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;

- додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

- інші заохочувальні й компенсаційні виплати – це виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами діючого законодавства або які проводяться понад встановлені такими актами норми [89, с.381].

Зазвичай підприємства часто використовують, так зване «переманювання» висококваліфікованих працівників за рахунок вищої винагороди, ніж у конкурентів. Оплата праці відіграє одну з ключових ролей у діяльності підприємства та добробуті працівників.

Управління політикою виробничих відносин – це створення більш ефективного стилю керівництва у порівнянні з конкурентними підприємствами, налагодження відносин з профспілками, а також ефективне вирішення виробничих проблем.

Управління політикою добробуту включає виплату допомоги по хворобі та непрацездатності, пенсій; надання медичних послуг та путівок на оздоровлення; виділення транспорту або житла; підвищення корпоративної культури; надання допомоги у вирішенні особистих проблем тощо.

Зарубіжний досвід свідчить, що в сучасних умовах зростає вплив якості праці кожного працівника на кінцеві результати підприємства. З огляду на це, забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із важливіших завдань управління кадровою політикою. Це завдання неможливо реалізувати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які повинні бути основними аспектами кадрової роботи підприємства [31, с.218].

Підскладова організації управління кадровою політикою представлена організаційною структурою управління персоналом та системою спеціалістів.

Організаційна структура системи управління персоналом – це сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб. Вона відбиває сформований поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління. Організаційна структура системи менеджменту персоналу є основою всієї структури управління організацією.

Треба зауважити, що вибір тієї чи іншої структури управління персоналом залежить від низки факторів: розміру і виду діяльності; організаційно-правової форми організації; технологій; відношення організації з боку керівників і співробітників; внутрішнього середовища; стратегії управління персоналом.

Організаційно-правова форма та чисельність служби управління персоналом формується на засадах двох форм – це самостійний структурний кадровий підрозділ організації чи спеціаліст з питань персоналу. Організаційно-правова форма залежить від чисельності персоналу в даній установі [86, с.34].

Отже, ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу управління кадровою політикою. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики

підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Однак необхідно відзначити, що більшість вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги питанням кадрової політики. На жаль, кадрова політика найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних та практичних розробок в даній сфері. Таким чином, система управління кадровою політикою підприємства повинна бути чітко спланована та носити науковий характер. Також для успішного функціонування зазначеної системи необхідно систематично проводити аналіз використання людських ресурсів підприємства, своєчасно визначати кадрові потреби та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства

Оцінка рівня управління кадровою політикою є одним із найбільш вагомих етапів процесу управління підприємством.

Ключові параметри мети оцінки кадрової політики полягають у [72]:

- визначенні завдань процесу управління кадровою політикою;
- забезпечення підґрунтя для формування кадрового резерву підприємства;
- формування основ для підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- визначення потенційно важливих працівників, які зможуть зробити внесок у забезпечення стабільності діяльності підприємства та у досягнення довгострокових стратегічних цілей;
- визначення потреби у зростанні чи скороченні інвестицій у розвиток персоналу.

Щодо основних завдань оцінки кадрової політики та рівня її управління, то можна зазначити наступні:

- визначення головних процесів, які зумовлюють досягнення поставлених кадрових стратегічних цілей підприємства;

- формування висунутих цими процесами вимог до освіти, знань, вмінь та досвіду роботи персоналу в конкретній області, тобто чітке визначення того, що працівник повинен робити для реалізації проектів і якими кваліфікаційними характеристиками повинен володіти;
- розробка шкали для оцінки і порівняння кваліфікаційних характеристик працівників;
- застосування комплексної моделі процесів реалізації прийнятих рішень, в якій характеристики і дії працівників підприємства виступають відображенням вартості кадрової політики.

Відповідно до зазначених цілей та завдань оцінки кадрової політики підприємства можливо сформулювати модель сукупності складових, які необхідно реалізувати для оцінки кадрової політики підприємства (рис. 1.6). Персонал підприємства, тобто усі наявні активні співробітники, що здатні проявити свої потенційні здібності у процесах перекваліфікації, введення нових технологій виробництва, виступає суб'єктом оцінки, по відношенню до якого повинна відбуватися розробка методики управління. Відповідно сама методика включає у себе певні принципи, методи, критерії та нормативи, що є особливими та індивідуальними для окремих підприємств. На основі вищеперерахованих параметрів та оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається власне процес оцінювання рівня кадрової політики підприємства.

Оцінка управління кадрової політики є необхідним етапом процесу формування й оцінки загального економічного стану підприємства.

Для оцінки кадрової політики підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів. Важливим показником є стабільність персоналу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві [7]:

- показники середньоблікової чисельності робочої сили;
- коефіцієнт плинності кадрів;



Рисунок 1.4 – Модель складових реалізації процесу оцінки управління кадровою політикою підприємства

Джерело: [7]

$$K_{пк} = \frac{K_{зв}}{R}, \quad (1.1)$$

де $K_{зв}$ – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням;

R – середньооблікова чисельність працівників.

– коефіцієнт стабільності кадрів;

$$K_{пс} = \frac{K_{вр}}{R}, \quad (1.2)$$

де $K_{вр}$ – кількість працівників, що працювали весь рік;

R – середньооблікова чисельність працівників.

Найбільш раціональна оцінка кадрової політики може бути отримана при використанні дохідного підходу, який базується на аналізі ефективності ресурсів підприємства. За кількісні характеристики використання трудових ресурсів рекомендується прийняти наступні показники [7]:

– продуктивність праці;

- граничні межі стимулювання її зростання;
- кінцеві результати виробництва.

Існує підхід, за якого під діагностикою управління кадровою політикою розуміється порівняльна оцінка наявного рівня кадровою політикою, яка здійснюється шляхом аналізу його якісних і кількісних характеристик і планових показників [42].

Інструментом проведення виступає ситуаційний аналіз, що включає ревізію та глобальну діагностику. Він являє собою свого роду фотографію стану колективу підприємства, його якісної та кількісної структури.

Мета проведення подібної діагностики кадрової політики є оцінка фактичного рівня якості кадрів і порівняння його з необхідним станом, тобто сукупністю оптимальних кількісних і якісних характеристик виробничого персоналу, які необхідні для реалізації стратегічних цілей і завдань досліджуваного підприємства.

Також здійснити оцінку рівня управління кадровою політикою можливо за допомогою методу експертних оцінок.

Метод експертних оцінок полягає у можливості використання досвіду експертів в процесі аналізу ризиків й урахування впливу різноманітних якісних чинників. Це його основна перевага.

Сутність методу експертних оцінок полягає в раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як розв'язання проблеми.

Експерт (латинське – досвідчений) – це фахівець у галузі науки, економіки та інших видах діяльності, запрошуваний для вирішення питань, що вимагають спеціальних знань або практичних навичок.

Експертна група – колектив експертів, сформований за визначеними правилами для рішення поставленої задачі прогнозу.

В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів та вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень та

розробок по певній проблемі, гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності, вміння, що приходить в процесі певних видів діяльності, оцінити достатньо достовірно важливість і значення напрямків дослідження, термінів прояву тієї чи іншої події, важливість того чи іншого параметру, процесу (явища) і т.д.

Існує дві групи методів експертних оцінок:

- методи індивідуальних експертних оцінок;
- методи колективних експертних оцінок.

До індивідуальних відносять: метод інтерв'ю, аналітичний метод, метод побудови сценаріїв, метод психоінтелектуальної генерації ідей і т.ін.

До колективних відносять: метод комісій, метод колективної генерації ідей, метод Дельфі, матричний метод і т.ін.

Незважаючи на відмінність, вказані методи мають ряд загальних процедур при їх використанні, а саме:

- визначення необхідних і достатніх умов для оцінки спеціаліста як експерта;
- організація форм проведення експертизи; - вибір методів стимулювання експертів;
- вибір методів обробки експертної інформації;
- верифікація результатів експертизи. Індивідуальні експертні оцінки ґрунтуються на використанні думок спеціалістів незалежно одне від одного. Вживаються в основному два методи індивідуальної експертної оцінки: інтерв'ю та аналітичні записки [22].

Метод інтерв'ю передбачає бесіду організатора експертизи зі спеціалістом-експертом, що проводиться згідно з раніше розробленою програмою. Переваги цього методу полягають в тому, що експерт може в процесі бесіди уточнювати та корегувати відповіді. Недолік цього методу полягає в тому, що у експерта мало часу на обдумування відповідей.

Тому результат залежить насамперед від того, наскільки експерт може відповісти експромтом достатньо точно на поставлені питання.

Метод аналітичних записок (оцінок) передбачає можливість довгострокової та ретельної роботи експерта над поставленими запитаннями, що дозволяє використовувати необхідну інформацію для оцінки тенденцій, шляхів розвитку об'єкта. Результати своєї роботи експерт оформлює у вигляді аналітичної записки.

В даній дипломній дисертації, ми будемо використовувати тест Деніеля Денісона, який ґрунтується на основі експертного методу. Цей тест дає змогу оцінити рівень управління кадрової політики підприємства як в цілому, так і за окремими складовими.

Індивідуальні експертні методи засновані на використанні думки експертів-фахівців відповідного профілю незалежно один від одного.

Головними перевагами розглянутих методів є можливість максимального використання індивідуальних здібностей експертів і незначний психологічний тиск на окремого виконавця. Однак ці методи мало придатні для формування господарських рішень відносно загальних стратегій через можливу обмеженість знань одного фахівця-експерта [23].

Суттєвим недоліком методу індивідуальних експертних оцінок є те, що далеко не кожний експерт бере на себе відповідальність самостійно дати оцінку складним явищам (процесам) без урахування думки інших експертів.

Також при розрахунку математичної моделі визначення рівня управління кадровою політикою підприємства нами використано інтегральний метод оцінювання загального рівня ефективності управління кадровою політикою підприємства та оцінки її складових.

В якості показників, що характеризують ефективність управління кадровою політикою на підприємстві, застосовується досить велика кількість коефіцієнтів. У зв'язку з цим виникає питання про введення єдиного узагальнюючого інтегрального показника, який би визначав синергетичний ефект проведення кадрової політики підприємства. Для вирішення подібної

задачі можна використати метод розрахунку інтегрального показника та метод аналізу ієрархій Т. Сааті для визначення вагових коефіцієнтів.

Першим етапом інтегрального оцінювання рівня розвитку кадрової політики є визначення складових кадрової політики. Ці складові зумовлені видовими проявами кадрової політики та мають охоплювати ресурсні передумови його функціонування й розвитку.

На другому етапі здійснюється формування системи критеріїв, які характеризують ця складова.

На третьому етапі розраховується загальний індекс та робиться висновок про загальний рівень ефективності управління кадровою політикою підприємства.

Висновки до розділу I

В умовах розвитку сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливу актуальність набуває проблема побудови ефективної кадрової політики в системі управління організаціями. Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, заходів і процедур із формування, збереження, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

В умовах безперервних змін соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливої значимості, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимогам чинного законодавства й станом ринку праці; при цьому кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення таких заходів, які дозволять із більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Кадрова політика являє собою один з ключових факторів впливу на ефективність функціонування підприємства та досягнення ним стратегічних

цілей, оскільки забезпечує ефективність використання людських ресурсів, перетворюючи їх у кадровий потенціал підприємства.

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби. Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби. Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами організації відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу.

Основними завданнями сучасної кадрової політики на підприємстві є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку; створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика в організації майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на таких основних принципах: повної довіри до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; необхідність розвитку мотивації працівників.

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств побудови й формування ефективної системи управління кадровою політикою. Ефективність такої системи, в першу чергу, має проявлятися у її можливості пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності враховувати перспективи розвитку підприємства в цілому. Ефективна система управління кадровою політикою має створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ МПП ФІРМА «ЕРІДОН»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності МПП Фірма «Ерідон»

МПП Фірма «Ерідон» — лідер серед дистриб'юторів засобів захисту рослин, насіння, основних та позакореневих добрив на ринку України. Підприємство має представництва в усіх регіонах України, крім АР Крим, яка наразі окупована.

Компанія «Ерідон» має 22 власних складських приміщення загальною площею 73 000 м², п'ять виробничих підприємств загальною площею більше 30 000 га та сучасний насіннєвий завод, спрямований на виробництво високоякісного насіння та іншої продукції.

Функціонують власні господарства в Житомирській, Кіровоградській та Київській областях.

Підприємство володіє власною роботизованою молочною фермою на 500 голів.

Також налагоджена співпраця з більш ніж 6 000 господарствами.

Історія розвитку МПП «Ерідон» починається з 1993 року та має такі етапи:

- 1993 рік - заснування МПП «Ерідон», дистриб'юторської компанії у сфері агропромисловості.
- 1997 рік - започаткування напряму продажу засобів захисту рослин. Підписання першого контракту з німецькою компанією BASF – The Chemical Company.
- 1998 рік - відкриття представництва в Запорізькій області.
- 1999 рік - відкриття представництва в Полтавській, Чернігівській, Вінницькій області.
- 2000 рік - відкриття представництва в Кіровоградській, Миколаївській, Харківській, Хмельницькій області.

- 2001 рік - започаткування напрямку з продажу насіннєвого матеріалу. Відкриття представництва в Одеській, Черкаській, Донецькій, Житомирській області.
- 2002 рік - відкриття центрального офісу компанії «Ерідон». Започаткування напрямку з продажу мінеральних добрив. Відкриття представництва в Херсонській, Дніпропетровській, Київській, Тернопільській області.
- 2003 рік - започаткування напрямку з продажу сільгосптехніки — «Ерідон-Тех». Відкриття представництва в Сумській, Рівненській області.
- 2004 рік - відкриття представництва Чернівецькій, Луганській, АР Крим. Створення відділу реалізації сільськогосподарської продукції.
- 2005 рік – відкриття представництва в Волинській, Львівській області.
- 2008 рік – започаткування напрямку з продажу комбікормів та кормових добавок — «Голландський корм».
- 2009 рік – відкриття власного насіннєвого заводу в Житомирській області.
- 2010 рік – компанія «Ерідон» стала лауреатом конкурсу «АгроБренд 2010» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори».
- 2011 рік – компанія «Ерідон» стала лауреатом конкурсу «АгроБренд 2011» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори». Відкриття в смт Корделівка (Вінницька обл.) заводу виготовлення комбікормів та кормових добавок нідерландської компанії Trouw Nutrition.
- 2012 рік – компанія «Ерідон» стала лауреатом конкурсу «АгроБренд 2012» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори».
- 2013 рік – компанія «Ерідон» стала переможцем конкурсу «АгроБренд 2013» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори».
- 2014 рік – компанія «Ерідон» стала переможцем конкурсу «АгроБренд 2014» у номінації «Дилери, Дистриб'ютори». Започаткування

напрямку з комплексного інжинірингу для сільського господарства — «Ерідон-Буд»

– 2015 рік – компанія «Ерідон» стала переможцем конкурсу «АгроБренд 2015» у номінації «*Агродилер*» [113]..

На сьогоднішній день, 100% акцій підприємства володіє засновник компанії - Королевець Сергій Вікторович.

Основними напрямками діяльності компанії «Ерідон» є дистрибуція засобів захисту рослин, дистрибуція насіння польових культур та дистрибуція основних та позакоренових добрив в Україні.

Дистрибуція засобів захисту рослин в Україні

На сьогодні компанія «Ерідон» є лідером серед дистриб'юторів засобів захисту рослин на українському ринку і співпрацює з найвідомішими компаніями-виробниками препаратів для захисту сільськогосподарських культур, їх перелік та асортимент продукції, яку вони надають представлені в таблиці 2.1.

Асортимент товарів утворюють лише сертифіковані продукти, що є гарантом їх якості та запорукою надійного та сталого ефекту після використання. «Ерідон» пропонує своїм клієнтам найширший спектр гербіцидів, фунгіцидів, інсектицидів, родентицидів, фумігантів, десикантів, протруйників та регуляторів росту з яких формуються ефективні системи захисту сільськогосподарських культур [113].

Широкий асортимент, найвища якість продукції, своєчасність доставки, гнучкі комерційні пропозиції, індивідуальний підхід до кожного клієнта є головними принципами роботи компанії. Все це дозволяє підприємству утримувати провідні позиції на ринку дистрибуції засобів захисту рослин в Україні[113]..

Розвинута складська мережа, представництва в усіх областях України, розуміння кон'юнктури ринку дозволяє своєчасно і в повному обсязі задовольняти потреби клієнтів.

Таблиця 2.1 – Виробники засобів захисту рослин

Виробник	Асортимент продукції
Arysta LifeSciences («Аріста ЛайфСайенс», Україна)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, регулятори росту
Aventro Sarl («Авентро Сарл», Швейцарія),	добрива, регулятори росту, ПАР
BASF – We create chemistry («БАСФ – Ві кріейт кемістрі», Німеччина),	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, ПАР
Bayer («Байер», Німеччина),	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, ПАР, десиканти
Cheminova («Кемінова», Данія),	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники
Chemtura AgroSolutions («Кемтура АгроСолюшенс», США),	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, ПАР
DuPont («ДюПон», США),	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, ПАР
ADAMA Agricultural Solutions Ltd. («АДАМА Егрікалчерал Солюшинс ЛТД.» Ізраїль),	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту
Monsanto («Монсанто», США),	гербіциди
Nufarm («Нуфарм», Австралія),	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту
Sumi Agro Europe («Самміт-Агро» Японія)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди
Syngenta («Сингента», Швейцарія)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, ПАР, десиканти
Terra Vita («ТерраВіта», Україна)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, ПАР, десиканти
Avogust («Август», Білорусь)	гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, ПАР, десиканти

Дистрибуція насіння польових культур в Україні

Також компанія «Ерідон» ставить собі за мету забезпечувати своїх клієнтів виключно насінням найвищої якості для того, щоб господарства мали можливість отримувати високі врожаї, підвищуючи ефективність своєї діяльності. «Ерідон» пропонуємо широкий асортимент насіннєвого матеріалу найкращої світової селекції від виробників, які представлені в таблиці 2.2 [113]..

Таблиця 2.2 – Виробники насіння польових культур

Виробник:	Асортимент насіннєвого матеріалу
DeKalb («ДеКлаб», США)	кукурудза, озимий ріпак, ярий ріпак
Dow Seeds («Доу Сідс», США)	кукурудза, соняшник
Euralis Semences («Євраліс Семенс», Франція)	кукурудза, соняшник, озимий ріпак, ярий ріпак, зернове сорго
Limagrain («Лімагрейн», Франція)	кукурудза, соняшник
Maïsadour Semences («Майсадур Семенс», Франція)	кукурудза, соняшник
Pioneer («Піонер», США)	кукурудза, соняшник, озимий ріпак, ярий ріпак
SESVanderHave («СЕСВандерХаве», Бельгія)	цукровий буряк
Syngenta («Сингента», Швейцарія)	кукурудза, соняшник, озимий ріпак, цукровий буряк, зернове сорго
ЕКСКЛЮЗИВНО В УКРАЇНІ:	
DSV («ДСВ», Німеччина)	озима пшениця, яра пшениця, озимий ячмінь, озимий ріпак, ярий ріпак, олійний льон, люцерна, травосуміші
R.A.G.T. Semences («Р.А.Ж.Т. Семенс», Франція)	кукурудза, соняшник, зернове сорго

Кваліфіковані менеджери компанії «Ерідон», потужна інфраструктура з представництвами в кожній області України, налагоджена логістика та багаторічні партнерські відносини з найбільшими світовими постачальниками насіння дозволяє компанії якісно та своєчасно обслуговувати клієнтів — як фермерів, так і великі аграрні корпорації [113].

Щороку менеджери компанії «Ерідон» збирають інформацію від клієнтів щодо основних показників (урожайність, вологість тощо) для покращення майбутнього вибору насіння з обов'язковим урахуванням місцевих особливостей. Ця інформація використовується і при розміщенні компанією «Ерідон» замовлень постачальникам насіння.

Дистрибуція основних та позакоренових добрив в Україні

Однією з основних видів діяльності, компанії «Ерідон» є поставки та продаж основних мінеральних добрив на території України, а саме: аміачної

селітри, карбаміду, аміачної води, КАСу, безводного аміаку, сульфату амонію, амофосу, суперфосфату, калію хлористого, калімагу, супрефосу, нітроамофосоку з широким спектром співвідношення NPK тощо. Це дає можливість найбільш ефективного та повного забезпечення потреб в живленні мікроелементами сільськогосподарських культур в усіх ґрунтово-кліматичних зонах вирощування України [113]..

«Ерідон» ексклюзивно пропонує українським сільгоспвиробникам високоякісні європейські добрива для позакореневого підживлення виробництва бельгійської компанії Rosier S.A. Це водорозчинні добрива марки Rosasol («Розасоль») та рідкі мікроелементні продукти марки Rosaliq («Розалік»). Широкий спектр продукції та відмінна змішуваність добрив для позакореневого підживлення як між собою, так і з більшістю відомих засобів захисту рослин дають можливість істотно підвищувати урожайність с/г культур та покращувати їх якість при оптимізації затрат на вирощування[113]..

Згідно аналізу ринку, «Ерідон» — лідер ринку дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, основних добрив та добрив для позакореневого підживлення.

Доля ринку МПП «Ерідон» в 2016 році:

- Засоби захисту рослин -27%;
- Кукурудза – 21%;
- Позакореневі добрива – 26%;
- Основні добрива – 21%;
- Кормові добавки - 10%.

В той час, коли основні конкуренти, такі як ТОВ “Торговий дім насіння”, ТОВ "Агроскоп Україна", ПрАТ «Лебединський насіннєвий завод» мають в середньому 5-7 % ринку.

Інфраструктура компанії «Ерідон»

Філіали МПП Фірма «Ерідон» розташовані в усіх регіонах України, крім тимчасово окупованої території АР Крим (рис. 2.1). В зоні АТО філіали

продовжують функціонувати, але були перенесені в міста, які підконтрольні Україні. А саме, Донецький філіал на сьогоднішній день базується у місті Краматорськ, а Луганське відділення підприємства функціонує в місті Старобільськ.



Рисунок 2.1 – Інфраструктура компанії «Ерідон»

Загальна кількість працівників компанії «Ерідон» складає 815 осіб. В головному офісі працюють 236 працівників, усі інші в регіональних підрозділах. Організаційна структура представлена на рисунку 2.2.

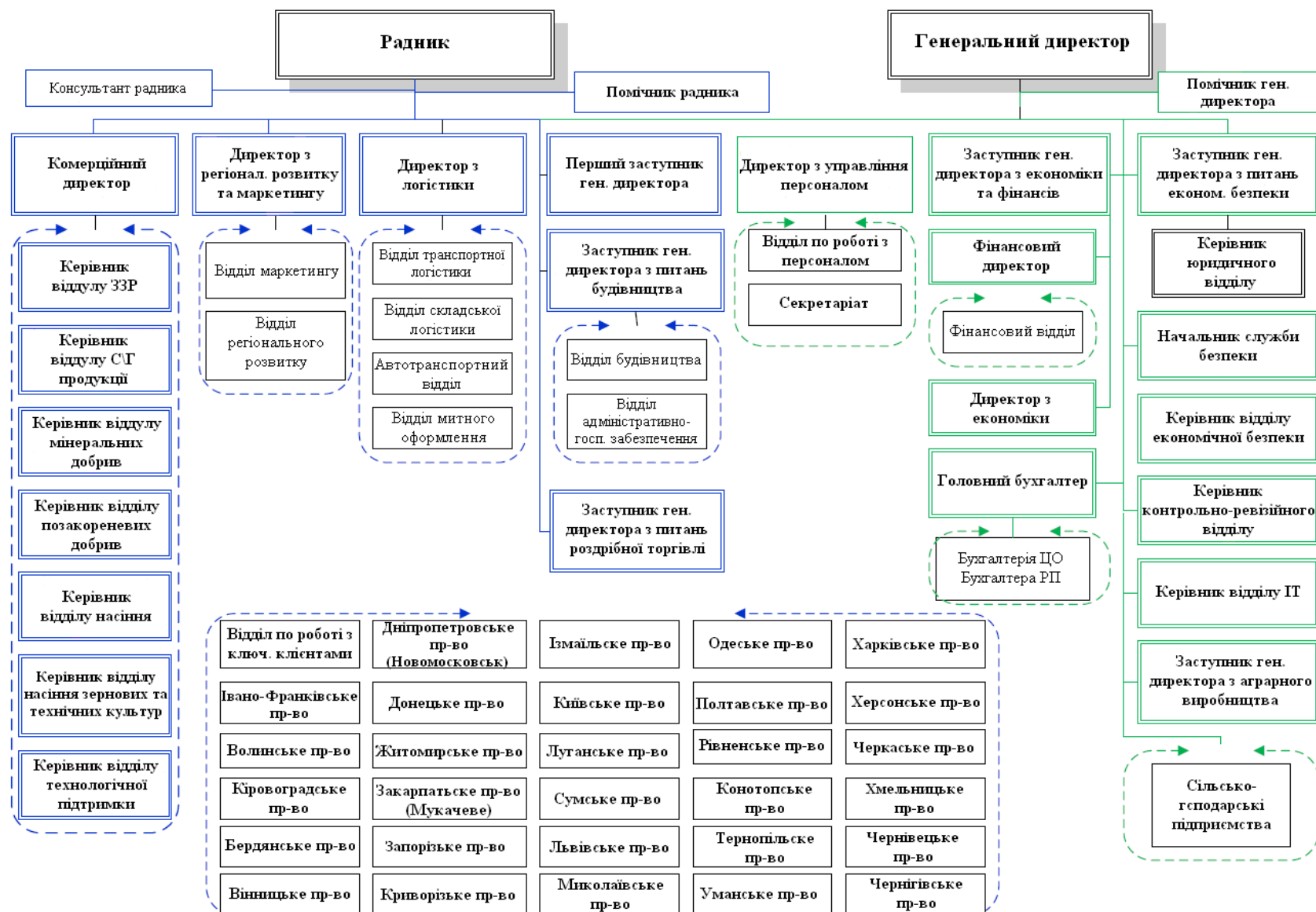


Рисунок 2.2 – Організаційна структура МПП Фірма «Ерідон»

Отже, МПП Фірма «Ерідон» була заснована в 1993 році Королевцем Сергієм Вікторовичем. Компанія займається дистрибуцією засобів захисту рослин, насіння, основних та позакореневих добрив на ринку України. Являється найкращим агродилером України за останні 7 років. Дуже тісно співпрацює з найкращими постачальниками з усього світу. Лідер на ринку України, доля ринку складає 27-24%, в той же час у найближчих конкурентів доля ринку складає 7-5%. В 2017 році «Ерідон» увійшов в ТОП 50 компаній України за доходом. Представництва підприємства розміщені по всій Україні, а чисельність працівників компанії з кожним роком збільшується. На сьогоднішній день чисельність працівників компанії складає 815 чоловік.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану МПП Фірма «Ерідон»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства здійснено у відповідності до Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану державних підприємств, яке затверджене Наказом Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01 2001 № 49/121 та зареєстроване в Міністерстві юстиції України 8 лютого 2001 р. за № 121/5312.

Основним джерелом інформації для фінансового аналізу є бухгалтерська (фінансова) звітність підприємства за 5 останніх років.

Фінансовий аналіз підприємства складається з таких етапів:

- аналіз ліквідності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ділової активності;
- аналіз рентабельності.

Отже, розглянемо кожен з цих етапів.

1. Аналіз ліквідності

Аналіз ліквідності підприємства дає змогу визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності підприємства здійснено шляхом розрахунку наступних показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта покриття;
- коефіцієнта швидкої ліквідності;
- коефіцієнта абсолютної ліквідності;
- чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розрахований як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань [79].

Коефіцієнт швидкої ліквідності розрахований як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства до сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розрахований як відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань та показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно [79].

Чистий оборотний капітал розрахований як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його наявність та величина свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність (табл. 2.3).

Для розрахунку даних табл. 2.3 користуємося балансовою звітністю за 2013-2017 роки. Коефіцієнт покриття в звітному періоді має значення 2,04. Даний показник відповідає нормативному значенню, на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 2,04 грн. поточних активів. При цьому, за останні 5 років (2013-2017 рр.) даний був динамічним (як

зменшувався, так і збільшувався), проте щорічно підприємство в змозі забезпечити поточні зобов'язання власними активами.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності підприємства

Назва показника	Значення коефіцієнта				
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	2,67	2,80	1,92	2,12	2,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,32	1,86	1,63	1,24	1,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,96	0,77	0,40	0,38	0,29
Чистий оборотний капітал	1 100 018,00	2 693 171,00	2 621 760,00	4 992 701,00	5 096 930,00

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності за даними табл. 2.3 показує, що підприємство на кожну 1 грн. поточної заборгованості має 1,29 грн. ліквідних активів. При цьому, значення даного показника за останні 5 років (2013-2017 рр.) поступово знижувалось, що показує негативну динаміку. Проте, щорічні значення даного показника за 5 років (2013-2017 рр.) відповідають нормативу даного показника, тобто знаходяться в межах 0,7-1,5 і вище. Отже, можна зробити висновок, що підприємство в змозі забезпечити поточну заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в звітному періоду дорівнює 0,29. Це вказує на те, що в кінці розрахункового періоду на кожну 1 грн. поточної заборгованості підприємство має 29 коп. грошових коштів, які може сплатити негайно. Даний показник є достатньо позитивним, адже нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. За останні 5 років (2013-2017 рр.) значення даного показника мало тенденцію до постійного зменшення. Проте, наразі таке зменшення не досягало значення нижче нормативного. Таким чином, можна

зробити висновок, що за останні 5 років (2013-2017 рр.) компанія була в змозі вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Чистий оборотний капітал підприємства у 2017 р. становив 5 096 930,00 грн, а отже це свідчить про здатність підприємства вчасно, в разі потреби, погасити короткострокові зобов'язання. Окрім того, за останні 5 років (2013-2017 рр.) чистий оборотний капітал мав тенденцію до постійного зростання, що вказує на стабільний позитивний розвиток компанії.

Показники ліквідності підприємства свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Дані показники знаходяться в межах норми, що вказує на стабільність компанії. Усі показники мають високі значення.

2. Аналіз фінансової стійкості.

Аналіз фінансової стійкості підприємства здійснено за даними балансів підприємства за період в 5 років (2013-2017 рр.), він характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Аналіз фінансової стійкості підприємства здійснений шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта фінансової автономії;
- власного оборотного капіталу;
- коефіцієнта концентрації позикового капіталу;
- коефіцієнта фінансової залежності;
- коефіцієнта фінансової незалежності
- коефіцієнта фінансової стійкості;
- коефіцієнта маневреності власного капіталу [79].

Коефіцієнт фінансової автономії розрахований як співвідношення власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової залежності розрахований як співвідношення пасивів до власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховано як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу розрахований як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу і показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Значення коефіцієнта				
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової автономії	0,35	0,30	0,25	0,31	0,31
Власний оборотний капітал	490 572	1 138 539	1 062 504	2 638 281	2 743 654
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,65	0,70	0,75	0,69	0,69
Коефіцієнт фінансової залежності	2,90	3,31	4,01	3,26	3,25
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,66	0,66	0,51	0,55	0,53
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25	0,26	0,18	0,27	0,26

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

Значення коефіцієнта фінансової автономії говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Тобто, в 2017 р. компанія здатна була профінансувати 31% активів за рахунок власного капіталу. За останні 5 років (2013-2017 рр.) спостерігається коливання значення даного показника, що свідчить про нестабільну ситуацію з можливістю фінансування своїх активів. Окрім того, щорічне значення даного показника за останні 5 років (2013-2017 рр.) знаходиться нижче нормативного,

що вказує на низьку спроможність компанії профінансувати активи за рахунок власних фінансових ресурсів.

Власний оборотний капітал компанії є позитивним значенням та щорічно зростає, що вказує на зміцнення фінансової стійкості та спроможності підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу вказує на рівень левериджу компанії. Леверидж означає використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою підвищення потенційної рентабельності інвестицій. Щорічне значення даного показника за останні 5 років (2013-2017 рр.) у компанії коливалось та перебувало вище нормативного, що вказує на те, що рівень фінансових ризиків компанії високий.

Коефіцієнт фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Тобто, в 2017 р. компанія використовувала 3,25 грн. фінансових ресурсів на кожну гривню власного капіталу. Дане значення знаходиться вище нормативного. Окрім того, щорічне значення даного показника за останні 5 років (2013-2017 рр.) також знаходиться нижче нормативного, що вказує на те, що рівень фінансових ризиків компанії значний.

Коефіцієнт фінансової стійкості говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі. Щорічне значення даного показника за останні 5 років (2013-2017 рр.) коливається та знаходиться нижче нормативного, що говорить про те, що у компанії існує певний ризик втрати платоспроможності (за умови, що доступ до короткострокових зобов'язань буде обмеженим).

Значення коефіцієнта маневреності говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка

частина спрямована на фінансування необоротних активів. За останні 5 років (2013-2017 рр.) значення даного показника коливалось, проте, знаходилося вище нормативного. Таким чином, щорічне значення даного показника компанії свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Таким чином, можемо зробити висновок, що загальний рівень фінансової стійкості підприємства середній.

3. Аналіз ділової активності.

Аналіз ділової активності підприємства дає змогу проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства [79].

Аналіз ділової активності підприємства здійснено шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта оборотності активів;
- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
- строку погашення дебіторської заборгованості;
- строку погашення кредиторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів;
- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі);
- коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів обчислений як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства, він характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення [79].

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розрахований як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості, він показує швидкість

обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розрахований як відношення собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості, він показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству [79].

Строк погашення дебіторської заборгованості розрахований як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну дебіторську заборгованість до суми продажів.

Строк погашення кредиторської заборгованості розраховано як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну суму кредиторської заборгованості до собівартості.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розрахований як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів, він характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розрахований як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів, він показує ефективність використання основних засобів підприємства [79].

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розрахований як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства, він показує ефективність використання власного капіталу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності підприємства

Назва показника	Значення коефіцієнта				
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	2,49	2,08	2,51	1,96	1,64
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,93	3,82	3,56	2,98	2,27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,63	5,87	5,54	4,70	4,23
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	55,03	62,22	65,93	77,60	86,27
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	189,36	95,48	102,42	122,40	161,01
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	12,21	7,69	11,41	6,19	4,18
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	7,30	10,00	12,67	11,07	10,92
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,82	1,65	2,31	1,72	1,34

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

З аналізу таблиці 2.5 випливає, що коефіцієнт оборотності активів в звітному році складає 1,64. При цьому дане значення за останні 5 років (2013-2017 рр.) мало тенденцію до щорічного зниження. Це свідчить про зменшення ефективності використання підприємством наявних ресурсів.

Оборотність кредиторської заборгованості починаючи з 2014 року мала тенденцію до щорічного зниження. Окрім того, значення даного показника за

останні 5 років (2013-2017 рр.) менше, ніж нормативне значення. Це свідчить, що компанія в змозі розплачуватися з постачальниками без затримок.

Показник коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості за останні 5 років (2013-2017 рр.) мав тенденцію до щорічного зниження. За останні два роки (2016-2017 рр.) значення даного показника у компанії є трохи нижчим за норму, що свідчить про позитивний стан дебіторської заборгованості компанії.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів та коефіцієнт оборотності власного капіталу в розрахунковому періоді (2013-2017 рр.) мали тенденцію до коливання, при цьому починаючи з 2015 р. до 2017 р. мали тенденцію до щорічного зменшення. Фондовіддача мала таку ж тенденцію.

Проаналізувавши показники ділової активності підприємства, можемо зробити висновок, що загальний рівень ділової активності підприємства високий.

4. Аналіз рентабельності.

Аналіз рентабельності підприємства дає змогу визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Аналіз рентабельності підприємства здійснено шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності продажів;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Коефіцієнт рентабельності активів розрахований як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства [79].

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розрахований як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладання коштів до даного підприємства [79].

Коефіцієнт рентабельності продукції розрахований як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства [79].

Коефіцієнт рентабельності продажів розрахований як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво та збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності

Назва показника	Значення коефіцієнта				
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності активів	7,34	3,55	2,89	3,64	2,15
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	21,26	11,75	11,59	11,88	6,99
Коефіцієнт рентабельності продажів	3,21	2,36	1,32	2,32	1,35
Коефіцієнт рентабельності продукції	-3,49	-2,45	-1,33	-2,44	-1,43

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

Як показує аналіз показників рентабельності, всі показники (окрім коефіцієнта рентабельності продукції) є позитивними для діяльності підприємства. Проте, всі показники коефіцієнтів рентабельності мають тенденцію до щорічного зниження (окрім коефіцієнта рентабельності продукції).

Проаналізувавши показники рентабельності підприємства, можемо зробити висновок, що загальний рівень рентабельності підприємства високий.

Прибутковість компанії

За останні 5 років дохід компанії невідмінно зростає, а з ним й чистий прибуток компанії. Проте темп зростання доходу більш вищий ніж в прибутку. А в 2017 році відбувся перший спад чистого прибутку в порівнянні з попереднім роком на 36,8%.

Таблиця 2.7 – Дохід та прибуток, тис. грн

Рік	2013	2014	2015	2016	2017
Дохід тис. грн	4 430 983	6 556 687	12 854 244	15 420 281	16 735 579
Збільшення чистого доходу в порівнянні з минулим роком (відносне відхилення)	+12,34%	47,97%	+96,05%	+19,96%	+8,53%
Чистий прибуток тис. грн	142 291	154 777	169 897	358 184	226 408
Збільшення чистого прибутку в порівнянні з минулим роком (відносне відхилення)	+13,45%	+8,77%	+9,77%	+110,82%	-36,79%

Джерело: сформовано на основі первинної документації підприємства

За даними таблиці 2.7 дохід компанії за останні 5 років збільшився з 4,4 млрд. до 16,7 млрд. грн. Найбільший стрибок був в 2015 та 2014 роках, 96% та 48% відповідно. Графік доходу компанії представлений на рис. 2.3.

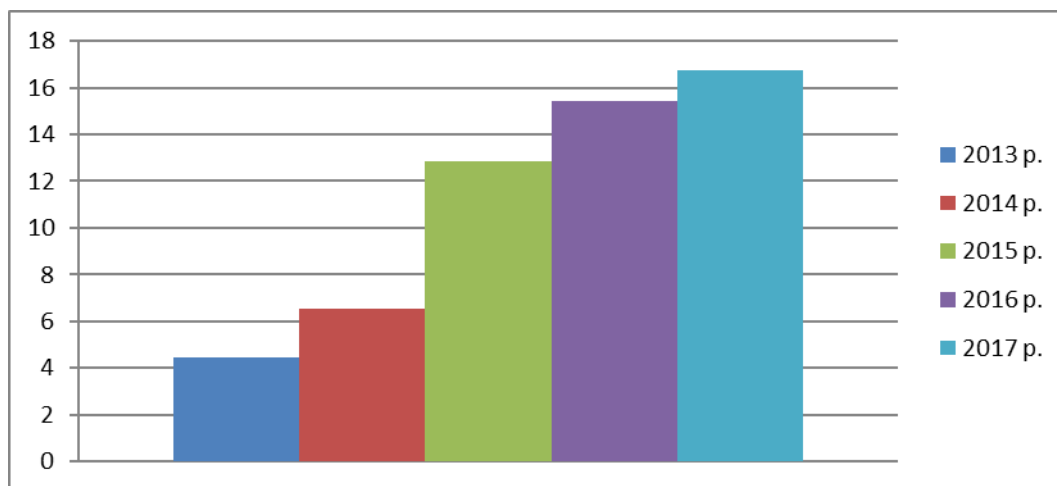


Рисунок 2.3 – Дохід компанії за 2012-2016 роки в млрд. грн

Джерело: первинна документація підприємства

Прибуток компанії за останні 5 років також збільшується (рис. 2.4). Але на відміну від доходу, прибуток в 2017 році зменшився, хоча дохід компанії навпаки збільшився на 8,5%.

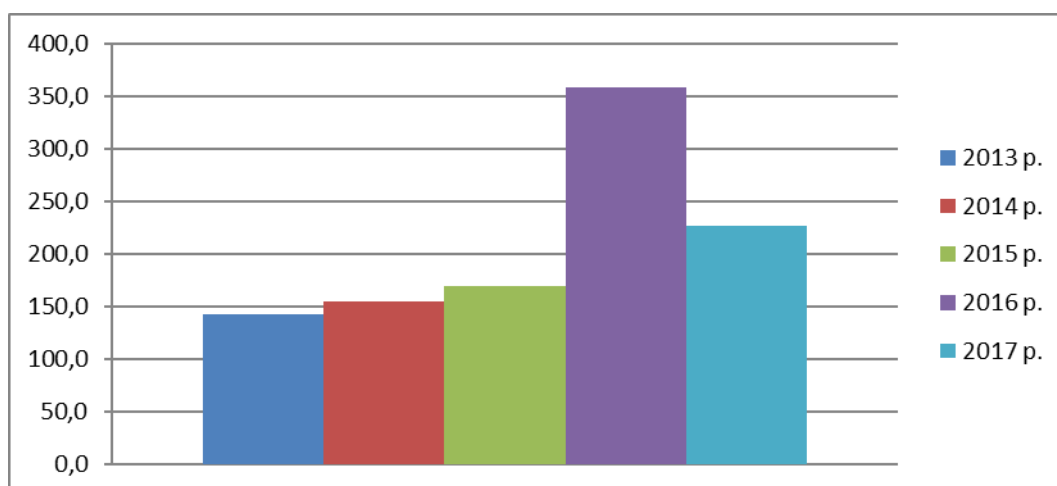


Рисунок 2.4 – Прибуток компанії за 2013-2017 роки в млн. грн

Джерело: первинна документація підприємства

Як бачимо, компанія за останні 5 років невинно збільшує свій дохід та прибуток відповідно. Проте, темп росту доходу збільшуються з кожним роком, а темпи приросту прибутку не віддзеркалює дану тенденцію.

Проаналізувавши показники ділової активності підприємства, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, прибуток та дохід компанії, можемо зробити висновок, що загальний фінансово-економічний рівень підприємства знаходиться на високому рівні.

2.3. Аналіз управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення його ефективності

Людський капітал являється найважливішим ресурсом будь-якої організації. Розкриття його потенціалу потребує спеціальних рішень залежно від особливостей певних завдань. Співробітники організації як соціальна система формується, видозмінюється та розвивається згідно з цілями організації.

Кадровим службам в сучасних умовах недостатньо, як це було раніше, лише оформляти накази на зарахування працівників і зберігати кадрову інформацію (трудові книжки), вони поступово повинні перетворюватися на центри по розробці та реалізації стратегії організації праці, тобто здійснювати

формування кадрів організації, розвиток працівників, вдосконалення організації праці та її стимулювання, створення безпечних умов праці – акумулювання передового міжнародного досвіду з управління кадрами.

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби. Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби. Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами підприємства відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу. Суть кадрової роботи полягає у визначенні того, що, ким, як та за допомогою чого повинно здійснюватись на практиці в даний момент у сфері управління персоналом.

Для забезпечення ефективної роботи з працівниками на підприємстві МПП Фірма «Ерідон» існує «Відділ з управління персоналом», який очолює директор з управління персоналом.

Кадрова політика на підприємстві проводиться відповідно до Концепції управління кадрової політики, затвердженої наказом по даному управлінню. Система управління кадрової політикою – це комплекс організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування персоналу в організації та повне використання його можливостей в процесі діяльності для досягнення поставленої мети.

Управління трудовими ресурсами є одним із важливих аспектів управління в будь-якому підприємстві. Система управління персоналом націлена на порядок, принципи відбору та найму працівників управління, їх адаптацію, навчання, збереження, підтримку необхідної кваліфікації персоналу протягом усієї трудової діяльності, створення ефективної матеріальної та моральної мотивації праці, постійне стимулювання до самовдосконалення, атестації створення умов для кар'єрного росту та матеріальної підтримки.

Основними етапами роботи з персоналом в є: планування трудових ресурсів (визначення потреби в кадрах); підбір, прийом, переміщення чи

скорочення штату персоналу; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; стимулювання працівників організації; соціальне забезпечення та реалізація інших соціальних гарантій. Розглянемо більш детально особливості реалізації зазначених напрямків кадрової роботи на підприємстві МПП Фірма «Ерідон».

Планування чисельності персоналу здійснюється відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу. Згідно з даною інструкцією планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на підставі даних про середньооблікову чисельність організації за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік. Так, середньооблікова чисельність на 2017 рік склала 815 працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Чисельність працівників організації

Назва показника	2013	2014	2015	2016	2017
1	1	2	3	4	5
Штат підприємства:	614	662	710	750	815
з них працівники головного офісу:	166	179	199	210	236
з них менеджери з продажу:	124	145	145	164	173
інший персонал	324	338	366	376	406

Джерело: первинна документація підприємства

Виходячи з отриманих даних очевидно, що за останні роки спостерігається зростання середньої кількості працівників. Дана ситуація пов'язана зі збільшенням компанії та її розвитком.

Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими соціально-демографічними ознаками. Для проведення аналізу якісного складу персоналу доцільно розрахувати такий склад кадрів (табл. 2.9 та табл. 2.10).

Таблиця 2.9 – Якісний склад працівників організації

Показник	Значення за роками				
	2013	2014	2015	2016	2017
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	614	662	710	750	815
Жінок, чол.	203	192	213	225	245
Чоловіків, чол.	411	470	497	525	571
Фахівців з вищою освітою, чол.	409	442	461	489	523
Фахівців без вищої освіти, чол.	22	23	24	26	28
Робітників з вищою освітою, чол.	37	39	45	47	53
Робітників без вищої освіти, чол.	146	158	180	188	212

Джерело: первинна документація підприємства

Отже, спостерігаємо тенденцію до того, що на підприємстві дипломованих працівників стає дедалі більше. Вперш за все це визначено збільшенням штату працівників загалом. Частка дипломованих фахівців з кожним роком збільшується в загальній масі фахівців, а частка робітників з вищою освітою навпаки зменшується.

Жінок на підприємстві менше, ніж чоловіків. Найбільше жінок серед спеціалістів, а серед робочих професій загалом тільки чоловіки.

Таблиця 2.10 – Середньооблікова чисельність та структура працівників за категоріями

Показник, чол.	Значення за роками				
	2013	2014	2015	2016	2017
Весь штат підприємства	614	662	710	750	815
Керівники	53	55	59	60	63
Працівники головного офісу	166	179	199	210	236
Менеджери з продажу	124	145	145	164	173
Інші фахівці	88	86	82	81	78
Робітники	183	197	225	235	265

Джерело: первинна документація підприємства

Щодо отриманих результатів аналізу структури чисельності працюючих за 2013-2017 роки можемо зробити наступні висновки:

- штат працівників збільшується з кожним роком;
- найменше група працівників це «Керівники»;
- найбільша група працівників це «Робітники»;

- збільшення кількості працівників відбувається в усіх групах, окрім групи «інші фахівці». Це фахівці, які працюють в регіональних підрозділах по всій території України.

Загальну динаміку складу і структури працівників за останні 5 років можна прослідкувати на рисунку 2.5.

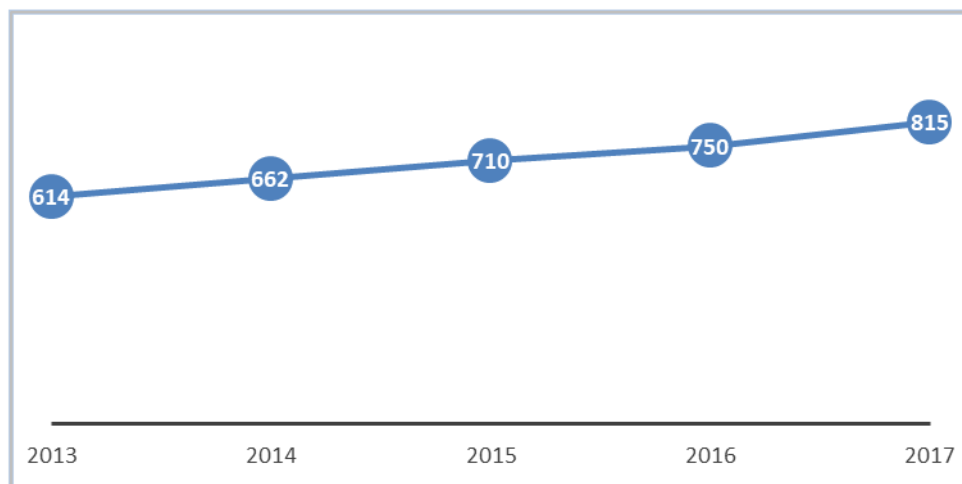


Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності працівників МПП Фірма «Ерідон» за 2013-2017 рр.

Джерело: первинна документація підприємства

Наявність відповідної кількості працівників з визначеними кваліфікаційними характеристиками – необхідна умова і основне завдання кадрового забезпечення підприємства. За висновками проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрове забезпечення на підприємстві побудоване на належному рівні.

За результатами планів щодо чисельності персоналу здійснюють підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу. Методологія реалізації даних процедур обумовлена в Інструкції про порядок підбору, прийому, руху і обліку персоналу.

Обов'язковою умовою прийому або переміщення персоналу є відповідність професійних компетенцій співробітників, які визначається за результатами професійного тестування, а також результатами співбесіди. Прийом, переміщення, звільнення конкретних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу.

Відбір кадрів та подальше їх переміщення передбачає постійну роботу не тільки з пошуком людей, придатних за своїми якостями до професійної діяльності, а із їх подальшої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

На наступному етапі аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами проаналізуємо їх рух (прийняття і вибуття).

Для аналізу використаємо наступні показники:

- коефіцієнт обороту з прийому працівників – характеризує частку прийнятих працівників в загальній кількості штатних працівників;
- коефіцієнт обороту з вибуття працівників - характеризує частку звільнених працівників, не залежно від причин, в загальній кількості штатних працівників;

Дані для вивчення руху робочої сили за останні 5 років (2013-2017 рр.) наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники руху робочої сили за 2013-2017 рр.

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Середньорічна кількість працівників	614	662	710	750	815
Прийнято працівників, чол.	101	188	213	235	270
Вибуло працівників, чол.	95	140	165	195	205
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0,16	0,28	0,30	0,31	0,33
Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів	0,15	0,21	0,23	0,26	0,25

Джерело: первинна документація підприємства

Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів поступово збільшується з кожним роком все більше.

Коефіцієнт обороту по прийому кадрів також поступово збільшується з кожним роком, але він обумовлений збільшенням кількості працівників на підприємстві.

Також пропонуємо розглянути декілька показників управління персоналом підприємства в таблиці 2.12.

Як ми бачимо з таблиці 2.12, штат робітників збільшується, як і середня заробітна плата.

Методику визначення ефективності заробітної плати можна представити як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до визначеної на його виробництво заробітної плати, тобто зарплатовіддачу. Такий підхід до визначення ефективності дає змогу виявити ступінь раціональності у витраті фонду заробітної плати при створенні суспільного продукту й оцінити її стимулюючу роль. Підвищення ефективності полягає в тому, щоб збільшення заробітної плати супроводжувалось поліпшенням виробничих показників.

Таблиця 2.12 – Показники управління персоналом

Назва показника	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Штат підприємства:	614	662	710	750	815
з них працівники головного офісу:	166	179	199	210	236
з них менеджери з продажу:	124	145	145	164	173
інший персонал	324	338	366	376	406
Фонд заробітної плати (тис. грн)	87111,3	98119,3	124611,9	176184,1	236128,7
Фонд основної заробітної плати (тис. грн)	64118,0	67798,0	86135,0	126192,0	172755,0
Фонд основної заробітної плати для менеджерів з продажу (тис. грн)	10258,9	10847,7	13781,6	20190,7	27640,8
Фонд основної заробітної плати для інших працівників (тис. грн)	53859,1	56950,3	72353,4	106001,3	145114,2
Фонд додаткової заробітної плати (тис. грн)	22993,3	30321,3	38476,9	49992,1	63373,7
Фонд додаткової заробітної плати для менеджерів з продажу (тис. грн)	12221,4	18931,2	24006,2	28791,8	34350,9
Фонд додаткової заробітної плати для інших працівників (тис. грн)	10771,8	11390,1	14470,7	21200,3	29022,8
Середня заробітна плата на місяць (тис. грн)	8,7	8,5	10,1	14,0	17,7
Середня заробітна плата менеджера з продажу за місяць (тис. грн.)	6,9	6,2	7,9	10,3	13,3
Середня заробітна плата інших працівників за місяць (тис. грн.)	9,2	9,2	10,7	15,1	18,8
Середній розмір премії за рік (тис. грн)	37,4	45,8	54,2	66,7	77,8
Середній розмір премії менеджерам з продажу за рік (тис. грн)	10771,8	11390,1	14470,7	21200,3	29022,8
Середній розмір премії іншим працівникам за рік (тис. грн)	22,0	22,0	25,6	36,2	45,2

Джерело: первинна документація підприємства

Таку методику аналізу ефективності заробітної плати не можна визнати абсолютно точною, тому що вона не дає змогу повною мірою виявити власний ефект оплати праці. Чисельник формули розрахунку ефективності заробітної плати є результатом витрат, пов'язаних не тільки з оплатою праці, але із використанням засобів і предметів праці. Визначена умова, на думку А.А. Котвицького, обмежує сферу застосування цього показника й вимагає подальшого пошуку більш досконалих критеріїв. Однак показник не втратив актуальності, особливо для порівняння ефективності заробітної плати на підприємствах і у виробничих підрозділах, що характеризуються аналогічними технологіями й умовами праці [36].

В останні роки в господарській практиці більш успішно використовують зворотний показник - коефіцієнт витрат на заробітну плату у випуску продукції. Загальну методику розрахунку показників, що характеризують ефективність використання засобів на заробітну плату, можна представити у вигляді таблиці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Методика оцінки ефективності матеріального стимулювання праці

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Зарплатовіддача	$ЗВ = \frac{Q}{ЗП}$	ЗП – заробітна плата працівників Q – обсяг товарної продукції ЗВ - зарплатовіддача
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$\lambda_{\text{в}} = \frac{ЗП}{В} * 100\%$	В – витрати виробництва $\lambda_{\text{в}}$ - питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	$\lambda_{\text{тп}} = \frac{ЗП}{Q} * 100\%$	$\lambda_{\text{тп}}$ - питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції
Рівень рентабельності заробітної плати	$Р_{\text{зп}} = \frac{\Pi(З)}{ЗП} * 100\%$	Р _{зп} - рентабельності заробітної плати $\Pi(З)$ – прибуток (збиток) підприємства

Таблиця 2.14 – Оцінки ефективності матеріального стимулювання праці

Назва показника	Розрахунок показників				
	2013	2014	2015	2016	2017
Зарплатовіддача	50,9	66,8	103,2	87,5	70,9
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	2,1	1,6	1,0	1,2	1,5
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	2,0	1,5	1,0	1,1	1,4
Рівень рентабельності заробітної плати	1,6	1,6	1,4	2,0	1,0
Продуктивність праці	7216,6	9904,4	18104,6	20560,4	20534,5

Джерело: розроблено власно

З отриманих розрахунків можемо спостерігати, що зарплатовіддача за 5 років збільшилася майже на 40%, а продуктивність зросла майже в 2,8 рази. Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва та питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, навпаки, зменшувалась до 2015 р., а з 2015 р. поступово збільшувалась до рівня 2014р. Це свідчить, що підприємство розвивається швидкими темпами, його прибутковість збільшується швидше, ніж відбувається ріст заробітної плати. Її вага в загальній сумі витрат виробництва щороку зменшується, що свідчить про ефективне використання фонду заробітної плати, адже продуктивність праці дедалі збільшується, а частка витрат в обсязі товарної продукції зменшується.

Одним із напрямків кадрової роботи є стимулювання працівників. Стимулювання службової активності кадрів передбачає застосування моральних і матеріальних засобів впливу на працівників, спонукаючи їх до активізації своєї службової діяльності, підвищення її ефективності.

МПП Фірма «Ерідон» має в своєму розпорядженні безліч засобів стимулювання праці. Компанія має в своєму арсеналі як матеріальні засоби стимулювання, так і нематеріальні. Розглянемо основні засоби, які використовує компанія.

1. Премія. Премії для всіх працівників нараховуються 1раз на рік, а саме в кінці кожного року. Таке рішення обумовлене специфікою агроринку, а саме сезонністю роботи, адже об'єктивно оцінити роботу всього персоналу, можливо лише підсумувавши роботу підприємства за рік.

Дана система має ряд позитивних ефектів:

- Зменшує плинність кадрів на підприємстві, адже виникає стимул отримати річну премію. Адже після того, як працівник отримає суму коштів, яка дорівнює його піврічному заробітку, його мотивація до виконання роботи збільшується в рази, а бажання звільнення зникає.
- Дозволяє більш ґрунтовно оцінити роботу працівника в цілому за весь період, а не його проміжні результати.
- І найголовніше, не відбувається звикання до цих виплат, й тим самим не тільки не втрачається ефект стимулювання, а й навіть збільшується.

На підприємстві існують дві системи нарахування премій:

- Для менеджерів з продажу;
- Для усіх інших працівників.

Як відомо, найоптимальніша форма оплата праці для менеджера з продажу, це оплата за результат його діяльності, а саме за результатом реалізованої продукції. А, отже, й основний дохід повинен приносити саме результат його продажів, цей результат – це його премія. В середньому, премія менеджера з продажу займає 80% від його річного доходу.

Премія розраховується за такими критеріями:

- *Кількість проданого товару;*
- *Величина націнки на товар.* Для кожного товару в менеджера є мінімальна ціна, за якою він може реалізувати товар. В цю мінімальну ціну вже закладена собівартість та додаткова вартість, яку створює «Ерідон», аби отримати прибуток. Менеджер повинен реалізувати товар з максимально можливою націнкою. Адже, чим вища націнка, тим більшу премію він отримає в кінці року.
- *Розмір дебіторської заборгованості.* Як відомо, на аграрному ринку існує практика розраховуватися за насіннєвий матеріал, після того, як цей же насіннєвий матеріал виросте, буде зібраний та реалізований на ринку. Таким чином виникає дебіторська заборгованість з покупцями. Після реалізації

товару, покупець розраховується з постачальник насіннєвого матеріалу й повертає борг. Така практика досить розповсюджена в агробізнесі.

Тож, чим більше товару без утворення дебіторської заборгованості реалізує менеджер з продажу, тим більше буде його премія.

Премії найкращих менеджерів з продажу, можуть сягати декількох мільйонів гривень. Загалом на підприємстві працюють 145 менеджерів в різних куточках України.

Для інших працівників підприємства існує інша система нарахування річної премії. Політика стимулювання праці «Ерідон» визначає, що процес управління діяльністю повинен бути побудований таким чином, щоб об'єднати індивідуальне досягнення цілей зі стратегією і цілями бізнесу і направити індивідуальні зусилля на досягнення результатів компанії.

Преміальна система компанії ґрунтується на визначенні цілей кожним співробітником та намагання їх перевиконати. Кожний співробітник визначає для себе цілі. Наступні питання (засновані на цілях підрозділу / відділу) можуть допомогти виробленню ідей для цілей і завдань:

- Найбільш критичні точки, що впливають на подальший розвиток компанії?
- Які завдання повинен виконати співробітник для того, щоб відділ / підрозділ в якому він / вона працює виконав свої цілі?
- Що співробітник може зробити для того, щоб підвищити ефективність роботи свого підрозділу?
- Запропонував співробітник програму змін (або ключові етапи), які допомогли б нам виконати наші цілі і які можуть бути виконана протягом поточного року?
- Що потрібно зробити, щоб підвищити якість нашої роботи? Як можна вдосконалити нашу операційну діяльність? Що потрібно впровадити або видалити?
- Що спонукає (мотивує) співробітника відділу виконувати свої обов'язки найбільш ефективно?

- Що ми готові зробити зараз, що не вийшло зробити в минулому році (завдяки новим ресурсів, змін в системах, пріоритети, придбання нових навичок і т.д.)?

- Які висновки ми можемо зробити з досягнень минулого року?

Після визначення цілей та узгодження їх з керівництвом, виражаємо ці цілі в натуральному значенні.

В кінці року визначається чи була досягнута ціль і чи вдалося навіть її перевищити.

Якщо ціль була досягнута, співробітнику ставиться оцінка 3, тобто ціль виконана 100%. Наприклад, якщо ціль значно перевиконана ніж зазначалося спочатку, ставиться оцінка 5, тобто ціль виконана на 150%. Більш детальна шкала оцінок наведена в таблиці 2.15.

Приклад розрахунку премій згідно результату роботи наведено в додатку А.

Таблиця 2.15 – Шкала оцінки виконання кожної індивідуальної цілі

Оцінка	Рейтинг індивідуальної оцінки	Фактор для розрахунку виконання, %
5	Значно перевищують очікування	150%
4	Перевищують очікування	120%
3	Відповідають очікуванням	100%
2	Частково відповідають очікуванням	80%
1	Не відповідають очікуванням	0%

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Основні принципи преміальної системи:

1. Цільовий розмір премії - Фіксована преміальна одиниця.
2. Всього кількість цілей на рік – 6: питома вага кожної мети повинна бути на рівні не нижче 15% і не вище 40%.

3. Оцінка виконання кожної цілі і завдання проводиться за шкалою від 0% до 150%.

4. Підсумковий відсоток виконання всіх цілей є сумою виконання кожної мети з урахуванням її питомої ваги в структурі премії.

5. Розрахунок розміру премії здійснюється в залежності від загального підсумкового відсотку виконання цілей:

а) Максимальний можливий % виконання всіх цілей - 150%;

б) Цілі виконані менш ніж на 50% - премія не нараховується.

6. Період дії преміальної схеми - 1 рік з січня по грудень.

7. Виплати річної премії здійснюються в грудні поточного року або січні наступного.

2. Заробітна плата. Заробітна плата являється основним засобом стимулювання праці на будь якому підприємстві, будь якої форми власності.

Компанія «Ерідон» намагається не тільки стимулювати працівників до більш ефективної роботи шляхом премій в кінці року, а шляхом збільшення самих заробітних плат в залежності від результату роботи.

Загальний річний бюджет на підвищення заробітних плат визначається щорічно в рамках бюджетного процесу і залежить від:

- результатів діяльності компанії;
- тенденцій підвищення рівня заробітних план на ринку праці;
- інфляції.

Заробітна плата співробітника переглядається 1 раз на рік в рамках затвердженого річного бюджету і залежить від:

- підсумкової середньозваженої загальної оцінки ефективності роботи за рік;
- затвердженого бюджету про підвищення заробітних плат.

Підсумкова середньозважена загальна оцінка ефективності роботи визначається з матриця збільшення особистого % складається щорічно в кінці року.

Таблиця 2.16 – Приклад матриці підвищення заробітної плати при збільшенні прибутку компанії на 8%

Рейтинг оцінка	Оцінка досягнень результатів	% рейтингу підвищення від запланованого бюджету		% індивідуального підвищення	
		мін.	макс.	мін.	макс.
5	Значно перевищують очікування	150%	200%	12%	16%
4	Перевищують очікування	120%	150%	10%	12%
3	Відповідають очікуванням	80%	120%	6%	10%
2	Частково відповідають очікуванням	0%	25%	0%	2%
1	Не відповідають очікуванням	0%		0%	0%

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Як бачимо, якщо працівник виконає власні цілі, та його середньозважений рейтинг буде 100%, він отримує підвищення заробітної плати в наступному році на 8%.

Якщо протягом року працівник переходить в інший підрозділ, переводиться на іншу посаду або йде в декретну відпустку, йому обов'язково потрібно внести в документ фінальні коментарі про виконання цілей за відпрацьований на даній посаді період і узгодити оцінку їх виконання з безпосереднім керівником

Якщо працівник прийшов в компанію протягом року і пропрацював менше 3 місяців, премія йому не нараховується.

За статистикою, 60-70% виконують цілі на 100%. Значно перевищують свої цілі лише 3-5% співробітників компанії.

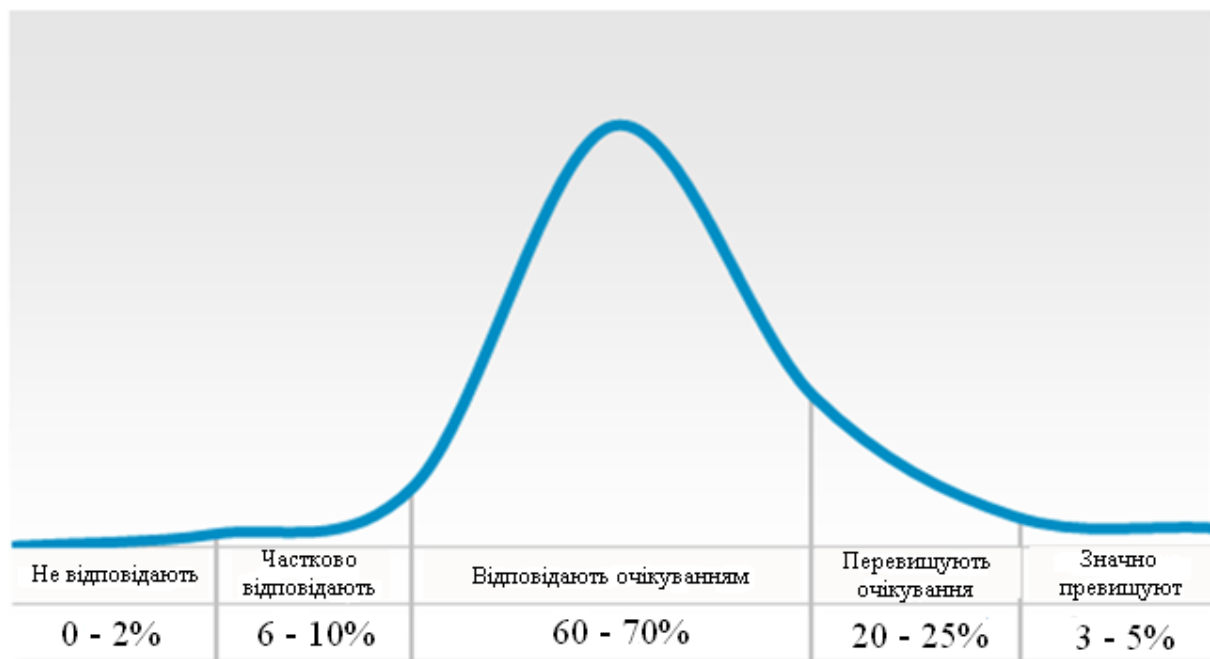


Рисунок 2.6 – Статистика виконання цілей співробітниками компаній

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

3. Службове авто. Головний офіс МПП «Ерідон», в якому працюють приблизно 210 осіб, знаходиться у с. Софійська Борщагівка (промвузол Жуляни), Києво-Святошинський р-н, що фактично знаходиться між двома гілками Київського метрополітену. Аби працівники могли без проблем дібратися до роботи, компанія «Ерідон» надає співробітникам службове авто, аби вони могли без проблем діставатися робочого місця. Автопарк «Ерідон» складає приблизно 370 машин різного класу.

Разом з наданням службового авто, підприємство надає їм також картки на пальне.

4. Розвозка працівників. Для працівників, котрі працюють в компанії менше 3 років або їх значення для компанії менш важливе, для них організоване централізоване перевезення від станції метро «Академмістечко» та станції метро «Теремки» до головного офісу та в кінці робочого дня, назад до тих же самих станцій метро. Для перевезення компанія уклала договір з підприємством "Автосфера".

5. Забезпечення харчуванням. На території головного офісу МПП Фірма «Ерідон» відкрила їдальню для співробітників компанії. Їдальня функціонує за рахунок коштів підприємства та відноситься до технічно-допоміжного підрозділу головного офісу. Кожного робочого дня їдальня безкоштовно забезпечує комплексними обідами усіх співробітників головного офісу.

6. Номінація «кращий працівник року». Кожного року на підприємстві «Ерідон» обирається працівник року. Керівник кожного відділу висуває одного співробітника на цю номінацію. Керівник в службовій записці, пояснює чому він обрав саме цього кандидата, описує чому кандидат гідний отримати звання кращого працівника року, які досягнення в нього наявні та інші причини чому саме цей працівник мусить бути обраним. Після чого, керівництво підприємства обирає переможця. Офіційна церемонія нагородження з врученням подарунків, зазвичай, відбувається на зимових зборах колективу підприємства.

7. Нагорода за довгу сумлінну роботу на підприємстві. В компанії «Ерідон» діє традиція нагороджувати працівників, котрі довгий час працюють на підприємстві. Так, для працівників, які працюють в компанії 7 років – урочисто вручається срібна медаль або монет та $\frac{1}{2}$ місячного окладу.

Якщо працівник пропрацює 15 років, то його урочисто нагороджують золотою медаллю або монетою та вручають грошову винагороду, тотожну його місячному окладу.

8. Відпочинок закордоном. Для працівників головного офісу існує правило, що кожні 3 роки, працівник має можливість безкоштовно відпочити закордоном за рахунок партнерів компанії. Партнери постачальники, чия продукція реалізує «Ерідон», в свою чергу також намагаються брати участь в роботі по стимулюванню персоналу. Адже вони розуміють, чим ефективніше будуть працювати співробітники «Ерідону», тим більше продукції «Ерідон» зможе реалізувати, а отже більше прибутковість парте нір постачальників також збільшиться.

Для працівників регіональних відділень, завданням яких є реалізація продукції, також передбачений безкоштовний відпочинок закордоном. Проте, аби його здобути, регіональне відділення повинно продемонструвати найкращі показники, а ніж інші відділення. Отже, лише 1 відділення з 29, має можливість скористатися можливістю безкоштовного відпочинку закордоном.

9. Вихідний в день народження. Якщо у співробітника день народження, то він має право не виходити в цей день на роботу. Працівнику надається оплачуваний вихідний у зв'язку зі святом.

10. Спортзал. На базі головного офісу компанії розташований спортзал для працівників підприємства, який вони можуть вільно відвідувати. Працівники також можуть домовлятися з різними інструкторами та тренерами про тренування на базі спортзалу підприємства. Так, на сьогоднішній день, чоловічий колектив підприємства бере уроки боксу декілька разів на тиждень, а жіночий колектив домовився про сеанси йоги.

11. Навчання. МПП «Ерідон» систематично організовує різноманітні заходи щодо підвищення кваліфікації співробітників, тренінги особистого зростання, бізнес тренінги, тренінг ділових комунікацій та інші. Існують тренінги які проводяться як в офісах компанії, так і виїзні тренінги. Останні можуть продовжуватися тривати декілька днів. Наприклад, тренінг для бухгалтерів компанії, який зазвичай проводиться влітку, проходить в Одесі та триває декілька днів.

Як бачимо, компанія володіє значними та різноманітними засобами стимулювання праці. Також за допомогою експертного методу визначимо загальний рівень управління кадровою політикою підприємства. Для цього використаємо тест Деніеля Денісона, який пропонує оцінити рівень кадрової політики шляхом анкетування співробітників.

Респондентам було запропоновано оцінити твердження від 1 до 10 балів, де 10 – дійсність повністю відповідає твердженню, а 1 – взагалі не відповідає дійсності. Опитування проходило серед працівників середньої та вищої ланки.

Загалом в опитуванні прийняли участь 35 респондентів. Судження які пропонувалися оцінити ти результати опитування представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Середні бали тесту Деніеля Денісона

	Твердження	Середній бал
1.	В нашій компанії новим працівникам надається можливість опанувати спеціальність	6,4
2.	У нас є чіткі інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників для всіх працівників	7,9
3.	Наша робота чітко та детально організована	8,3
4.	Система заробітної плати не викликає у нас нарікань	9,5
5.	У нас, будь який працівник, в якого є бажання, може опанувати нову спеціальність	5,1
6.	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій	6,8
7.	У нас приймаються своєчасні й ефективні рішення	7,7
8.	Прагнення й ініціатива у нас заохочується	6,9
9.	У нашій компанії налагоджена раціональна та справедлива система підвищення	7,4
10.	У нас заохочуються різноманітні форми та методи комунікацій (ділові контакти, наради, інформаційні роздруківки і ін.)	6,1
11.	Наші працівники беруть участь в прийнятті рішень	5,5
12.	Ми підтримуємо хороші взаємовідносини один з одним	7,8
13.	Робочі місця в нас облаштовані	7,3
14.	У нас є перебої в отриманні внутрішньої підприємницької інформації	6,6
15.	У нас організована професійна (продумана) оцінка діяльності працівників	8,8
16.	Взаємовідносини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	7,2
17.	Все, що потрібно для роботи, у нас завжди є під рукою	8,1
18.	У нас заохочується двостороння комунікація	6,4
19.	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення	9,4
20.	У нас проявляється увага до індивідуальних особливостей працівників	4,9
21.	Робота для мене цікава	6,7
22.	На нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва	4,1
23.	Конфліктні ситуації у нас допускаються з урахуванням усіх реальних обставин	6,4
24.	Прагнення до роботи в нас всіляко заохочується	7,5
25.	Трудове навантаження в нас оптимальне	5,9
26.	У нас практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління	6,1
27.	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками	6,2
28.	Наше підприємство постійно націлене на нововведення	8,6
29.	Наші працівники відчувають гордість за свою компанію	9,3

Загальна сума балів складає 204,9. За шкалою, яка наведена в таблиці 2.17, можемо зробити висновок, що рівень управління кадровою політикою знаходиться на високому рівні.

Таблиця 2.18 – Шкала визначення рівня управління кадрової політикою підприємства

Рівень розвитку	Кількість балів
Дуже виский рівень	261 - 290
Вискоий рівент	175 - 260
Середній рівень	115 - 174
Низький рівень	0-115

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для більш детальної інтерпретації результатів визначимо результати по кожній секції більш детально. Перелік секцій та номери тверджень, які їм відповідають наведені в таблиці 2.19. Це допоможе виявити вузькі місця управління кадровою політикою та більш детально ознайомитися з сильними та слабкими сторонами кадрової політики на підприємстві.

Таблиця 2.19 – Відповідність тверджень до секцій

Секція	Номер твердження
Робота	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.
Комунікація	2, 6, 10, 14, 18, 22.
Управління	3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.
Мотивація та мораль	4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, додавши середні бали по кожній секції отримаємо наступні результати:

- Робота –
46,9 б.
- Комунік
ація – 37,9 б.

- Управлін
ня – 60,8 б.
- Мотивац
ія та мораль – 59,3 б.

З отриманих результатів, можемо зробити висновок, що такі секції кадрової політики як «Управління» та «Мотивація» досить сильно розвинуті за рахунок детально прописних посадових інструкцій, чіткої організаційної структури, розвинутої системи управління та делегування повноважень, величезного комплексу заходів матеріального та нематеріального стимулювання праці. Найменш розвинута секція на підприємстві це «Комунікація». Загальний рівень управління кадровою політикою високий. Підприємству не вистачило 56 балів, аби рівень управління кадровою політикою був на рівні «дуже високий».

Провівши аналіз управління кадровою політикою МПП Фірма Ерідон, можемо зробити висновок, що підприємство має високий рівень управління кадровою політикою. Підприємство має досить багато ресурсів для стимулювання праці, розвинену систему мотивації співробітників, досконалу систему пошуку нових працівників, високий рівень заробітних плат та достатньо розвинена роботи з персоналом.

2.4. Інтегральне оцінювання чинників формування ефективної системи управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон»

В якості показників, що характеризують ефективність управління кадровою політикою на підприємстві, застосовується досить велика кількість коефіцієнтів. У зв'язку з цим виникає питання про введення якогось узагальнюючого інтегрального показника, який би визначав синергетичний ефект управління кадровою політикою підприємства. Для вирішення подібної задачі можна використати метод розрахунку інтегрального показника та метод аналізу ієрархій Т. Сааті, для визначення вагових коефіцієнтів.

Першим етапом інтегрального оцінювання рівня розвитку управління кадрової політики є визначення складових кадрової політики. Ці складові зумовлені видовими проявами кадрової політики та мають охоплювати ресурсні передумови його функціонування й розвитку.

На другому етапі здійснюється формування системи критеріїв, які характеризують ці складові. Об'єкти дослідження та їх критерії наведені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Складові розвитку управління кадровою політикою підприємства

Група показників	Критерії
Професійно-кваліфікаційний складова	Стаж роботи
	Якісна збалансованість робочих місць
	Результати праці
	Активність участі в системі підвищення професійної майстерності
Освітня складова	Рівень загальноосвітньої підготовки
	Коефіцієнт освіти
	Середня тривалість навчання працівника
	Забезпеченість освітніми послугами
Інноваційна складова	Оригінальність мислення
	Схильність до інновацій
	Динамічність мислення
	Уміння аналізувати
	Інноваційність
	Уміння структурувати і систематизувати
Інтелектуальна складова	Пошук різних способів рішення
	Уміння формувати необхідну послідовність дій
	Уміння виділяти пріоритети
	Пізнавальні здібності
	Прагнення до оцінювання ситуації
	Інтелектуальна культура
	Навички нестандартного погляду на проблему

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

На третьому етапі здійснюється експертне оцінювання. Експертна оцінка рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства здійснюється на основі 10-бальної шкали оцінювання.

На четвертому етапі розраховується інтегральний показник рівня управління кадровою політикою ($I_{РКП}$) підприємства за формулою:

$$I_{PKП} = \alpha * OPKC + \beta * OOC + \gamma * OIHNC + \delta * OINTC, \quad (2.1)$$

де $I_{PKП}$ – інтегральний показник рівня розвитку кадрової політики підприємства; OPKC – оцінка професійно-кваліфікаційної складової; OIHNC – оцінка освітньої складової; OIHNC – оцінка інноваційної складової; OINTC – оцінка інтелектуальної складової; $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – коефіцієнти вагомості відповідних складових розвитку кадрової політики підприємства. Визначення інтегрального показника уможливорює групування підприємств за рівнем розвитку кадрової політики. Кожна з груп має свої особливості. Сферою використання розробленого методичного підходу може бути як оцінка наявності кадрової політики, так і достатність її розвитку для реалізації певних цілей підприємства [100].

Коефіцієнти вагомості $\alpha, \beta, \gamma, \delta$, визначимо за допомогою методу аналізу ієрархій Т. Сааті. Експертам було запропоновано попарно порівняти групи показників та критерії, з яких складаються ці групи. Експертам було запропоновано попарно порівняти показники та визначити, який з критеріїв важливіший або має більший вплив. Шкала парних порівнянь Т. Сааті представлена в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Шкала парних порівнянь Т. Сааті

Відносна важливість (бали)	Визначення	Пояснення
1	однакова важливість	обидва елементи вносять однаковий вклад
3	один елемент трохи важливіший за другий	досвід дозволяє поставити один елемент трохи вище за другий
5	суттєва перевага	досвід дозволяє встановити безумовну перевагу одного над другим
7	значна перевага	один елемент настільки важливіший за другий, що є практично значимим
9	абсолютна перевага одного над другим	очевидність переваги підтверджується більшістю

2, 4, 6, 8	проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	компромісне рішення
------------	--	---------------------

Результати експертного оцінювання представлені в таблицях 2.22-2.26.

Таблиця 2.22 – Порівняння груп показників

	Професійно-кваліфікаційний потенціал	Освітній потенціал	Інноваційний потенціал	Інтелектуальний потенціал	Сума	коефіцієнт
Професійно-кваліфікаційний потенціал	1	6	2	1	10	0,38
Освітній потенціал	0,17	1	0,25	0,2	1,62	0,06
Інноваційний потенціал	0,5	4	1	1	6,5	0,25
Інтелектуальний потенціал	1	5	1	1	8	0,31

Таблиця 2.23 – Порівняння критеріїв в групі "Освітня складова"

	Стаж роботи	Якісна збалансованість робочих місць	Результати праці	Активність участі в системі підвищення професійної майстерності	Сума	коефіцієнт
Стаж роботи	1	2	0,14	3	6,14	0,16
Якісна збалансованість робочих місць	0,5	1	0,125	3	4,625	0,12
Результати праці	7	8	1	9	25	0,67
Активність участі в системі підвищення професійної майстерності	0,33	0,33	0,11	1	1,78	0,05

Таблиця 2.24 – Порівняння критеріїв в групі "Освітня складова"

	Рівень загальноосвітньої підготовки	Коефіцієнт освіти	Середня тривалість навчання працівника	Забезпеченість освітніми послугами	Сума	коефіцієнт
Рівень загальноосвітньої підготовки	1	3	5	3	12	0,46
Коефіцієнт освіти	0,33	1	2	0,33	3,67	0,14
Середня тривалість навчання працівника	0,2	0,5	1	0,25	1,95	0,08
Забезпеченість освітніми послугами	0,33	3	4	1	8,33	0,32

Таблиця 2.25 – Порівняння критеріїв в групі "Інноваційна складова"

	Оригінальність мислення	Схильність до інновацій	Динамічність мислення	Уміння аналізувати	Інноваційність	Уміння структурувати і систематизувати	Сума	коефіцієнт
Оригінальність мислення	1	2	3	0,33	2	0,5	8,83	0,18
Схильність до інновацій	0,5	1	0,33	0,2	1	0,33	3,37	0,07
Динамічність мислення	0,33	3	1	1	2	1	8,33	0,17
Уміння аналізувати	3	5	1	1	3	2	15,00	0,30
Інноваційність	0,5	1	0,5	0,33	1	0,33	3,67	0,07
Уміння структурувати і систематизувати	2	3	1	0,5	3	1	10,50	0,21

Таблиця 2.26 – Порівняння критеріїв в групі "Інтелектуальна складова"

	Пошук різних способів рішення	Уміння формувати необхідну послідовність дій	Уміння виділяти пріоритети	Пізнавальні здібності	Прагнення до оцінювання ситуації	Інтелектуальна культура	Навички нестандартного погляду на проблему	Сума	коефіцієнт
Пошук різних способів рішення	1	3	3	0,33	2	4	1	14,33	0,20
Уміння формувати необхідну послідовність дій	0,33	1	1	2	2	3	0,25	9,58	0,13
Уміння виділяти пріоритети	0,33	1	1	2	2	3	3	12,33	0,17
Пізнавальні здібності	3	0,5	0,5	1	1	2	0,25	8,25	0,11
Прагнення до оцінювання ситуації	0,5	0,5	0,5	1	1	0,33	0,2	4,03	0,05
Інтелектуальна культура	0,25	0,33	0,33	0,5	3	1	0,2	5,61	0,08
Навички нестандартного погляду на проблему	1	4	0,33	4	5	4	1	19,33	0,26

Найбільший ваговий коефіцієнт має професійно-кваліфікаційна складова, а саме 0,38. Найменш важливіша складова, на думку експертів, це освітня складова з показником 0,06.

Також з теорії матриць відомо, що погодженість зворотно симетричної матриці (яка виходить як результат застосування експертом методу парних порівнянь за шкалою Сааті) еквівалентна вимозі рівності її максимального власного значення λ_{\max} і числа порівнюваних об'єктів n .

Тому як міра неузгодженості розглядається нормоване відхилення λ_{\max} від n , що називається індексом погодженості:

$$IP = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (2.2)$$

де $\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^m a_{ij} p_j$, де a_{ij} міра переваги об'єкта A_i у порівнянні з об'єктом A_j , p_j - вектор пріоритету. Для того щоб оцінити, чи є отримане узгодження прийнятним чи ні, його порівнюють із випадковим індексом (BI).

$$\lambda_{\max} = 3,828973 + 0,089757 + 0,497766 + 0,306318 = 4,722814.$$

$$IP = \frac{4,722814 - 4}{3} = 0,240938.$$

Для того щоб оцінити, чи є отримане узгодження прийнятним чи ні, його порівнюють із випадковим індексом (BI). Величини випадкового індексу для різних матриць порядку від 2 до 15 представлені у табл. 2.27.

Таблиця 2.27 – Значення випадкових індексів матриць

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Випадковий індекс матриці	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Одержавши в результаті розрахунку індекс погодженості i , вибравши з таблиці випадковий індекс для заданого порядку матриці, розраховується відношення погодженості (ВП)

$$ВП = \frac{IP}{BI}. \quad (2.3)$$

Розрахуємо відношення погодженості:

$$ВП = 0,240938 / 0,9 = 0,268.$$

Якщо величина ВП менше 0,3, то ступінь погодженості варто вважати гарним. В нашому випадку, ВП дорівнює 0,268, що означає що думки експертів узгоджені. За результатами експертного оцінювання, які представлені в таблиці 2.21, розрахуємо значення кожного критерію шляхом множення вагового коефіцієнту на середній бал.

Оцінку кожної складової розрахуємо за формулами 2.4-2.7:

$$\text{ОПКС} = \sum_{i=1}^4 p_{1j} * \omega_{1j}, \quad (2.4)$$

$$\text{ООС} = \sum_{i=1}^4 p_{2j} * \omega_{2j}, \quad (2.5)$$

$$\text{ОІННС} = \sum_{i=1}^6 p_{3j} * \omega_{3j}, \quad (2.6)$$

$$\text{ОІНТС} = \sum_{i=1}^7 p_{4j} * \omega_{4j}, \quad (2.7)$$

де p_{ij} – значення ij -го показника, з яких складається b складова, ω_{ij} – ваговий коефіцієнт показника p_{ij} . Результати розрахунків відобразимо в таблиці 2.28.

Таблиця 2.28 – Результати експертного оцінювання критеріїв управління кадровою політикою та їх розрахунок

Показник	Середній бал	Ваговий коефіцієнт
Стаж роботи (p_{11})	9,3	0,16 (ω_{11})
Якісна збалансованість робочих місць (p_{12})	7,8	0,12 (ω_{12})
Результати праці (p_{13})	8,7	0,67 (ω_{13})
Активність участі в системі підвищення професійної майстерності (p_{14})	8,2	0,05 (ω_{14})
Оцінка професійно-кваліфікаційної складової (ОПКС)	6,68	
Рівень загальноосвітньої підготовки (p_{21})	8,4	0,46 (ω_{21})
Коефіцієнт освіти (p_{22})	8,8	0,14 (ω_{22})
Середня тривалість навчання працівника (p_{23})	6,7	0,08 (ω_{23})
Забезпеченість освітніми послугами (p_{24})	5,1	0,32 (ω_{24})
Оцінка освітньої складової (ООС)	7,27	
Оригінальність мислення (p_{31})	7,3	0,18 (ω_{31})
Схильність до інновацій (p_{32})	5,5	0,07 (ω_{32})
Динамічність мислення (p_{33})	7,6	0,17 (ω_{33})
Уміння аналізувати (p_{34})	7,9	0,30 (ω_{34})
Інноваційність (p_{35})	5,7	0,07 (ω_{35})
Уміння структурувати і систематизувати (p_{36})	6,2	0,21 (ω_{36})
Оцінка інноваційної складової (ОІННС)	7,06	
Пошук різних способів рішення (p_{41})	6,1	0,20 (ω_{41})
Уміння формувати необхідну послідовність дій (p_{42})	8,9	0,13 (ω_{42})
Уміння виділяти пріоритети (p_{43})	7,4	0,17 (ω_{43})
Пізнавальні здібності (p_{44})	6,6	0,11 (ω_{44})
Прагнення до оцінювання ситуації (p_{45})	8,5	0,05 (ω_{45})
Інтелектуальна культура (p_{46})	8,2	0,08 (ω_{46})

Навички нестандартного погляду на проблему (р47)	7,8	0,26 (□ 11)
Оцінка інтелектуальної складової (ОІНТС)	7,48	

Визначимо інтегральний показник рівня розвитку управління кадровою політикою підприємства за формулою 1:

$$I_{РКП}=7,06.$$

Звіємо значення інтегрального показника зі значеннями з таблиці 2.28.

Таблиця 2.28 – Нормативні значення рівня розвитку управління кадровою політикою підприємства

Дуже високий рівень розвитку	10-9,5
Високий рівень розвитку	8,5-9,4
Середній рівень розвитку	6-8,4
Задовільний рівень розвитку	4,5-6
Низький рівень розвитку	3-4,5
Катастрофічно низький рівень розвитку	0-3

Отже, згідно нормативних значень інтегрального показника, підприємство МПП Фірма «Ерідон» має середній рівень управління кадровою політикою. Загальний бал індексу рівня розвитку управління кадровою політикою складає 7,06 балів з 10.

Якщо аналізувати усі 4 складові, з яких формувався інтегральний показник, то усі вони мають приблизно однаковий рівень розвитку. Найменше значення має професійно-кваліфікаційна складова, а саме 6,68, а найбільше значення має інтелектуальна складова – 7,48. Як бачимо, різниця між найбільшим та найменшим показником незначна. Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку кадрової політики також підтвердив, що підприємство має середній рівень розвитку кадрової політики, так само як і складові з яких складається даний показник.

Висновки до розділу II

МПП Фірма «Ерідон» була заснована в 1993 році Королевцем Сергієм Вікторовичем. Компанія займається дистрибуцією засобів захисту рослин, насіння, основних та позакореневих добрив на ринку України. Являється

найкращим агродилером України за останні 7 років. Дуже тісно співпрацює з найкращими постачальниками з усього світу. Лідер на ринку України, доля ринку складає 27-24%, в той же час у найближчих конкурентів доля ринку складає 7-5%. В 2017 році «Ерідон» увійшов в ТОП 50 компаній України за доходом. Представництва підприємства розміщені по всій Україні, а чисельність працівників компанії з кожним роком збільшується. На сьогоднішній день чисельність працівників компанії складає 815 чоловік.

Проаналізувавши показники ділової активності підприємства, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, прибуток та дохід компанії, можемо зробити висновок, що загальний фінансово-економічний рівень підприємства знаходиться на високому рівні.

Аналіз управління кадровою політикою МПП Фірма Ерідон показав, що підприємство має високий рівень управління кадровою політикою. Підприємство має досить багато ресурсів для стимулювання праці, розвинену систему мотивації співробітників, досконалу систему пошуку нових працівників, високий рівень заробітних плат та достатньо розвинена робота з персоналом. Кількість працівників підприємства збільшується з кожним роком. За останні 5 років кількість працівників збільшилася з 614 до 815. Також збільшився коефіцієнт вибуття кадрів з 0,15 до 0,25. За тестом Деніеля Денісона, управління кадровою політикою знаходиться не на максимальному рівні, а просто на високому.

При визначенні рівня управління кадровою політикою МПП фірма «Ерідон», за допомогою методу математичного моделювання, а саме визначенні інтегрального показника, ми дійшли висновку, що підприємство МПП Фірма «Ерідон» має середній рівень управління кадровою політикою. Загальний індекс склав 7,06 з 10.

Якщо аналізувати усі 4 складові, з яких формувався інтегральний показник, то усі вони мають приблизно однаковий рівень розвитку. Найменше значення має професійно-кваліфікаційна складова, а саме 6,68, а найбільше значення має інтелектуальна складова – 7,48. Як бачимо, різниця між

найбільшим та найменшим показником незначна. Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку кадрової політики також підтвердив, що підприємство має середній рівень розвитку кадрової політики, так само як і складові, з яких складається даний показник.

РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ МПП ФІРМА «ЕРІДОН» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Передумови та причини що до вдосконалення процесу управління кадровою політикою на МПП Фірма «Ерідон»

Управління кадровою політикою займає важливе місце в ефективній діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Будь-яка організація чи підприємство розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Однак, для нормального розвитку необхідно вирішити ряд проблем.

Одна з основних проблем полягає в обмеженому розумінні співробітниками, і апаратом управління, ролі організації. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Такий стан справ пояснюється, в основному двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядається з боку керівництва як витрати, а не як основний ресурс, правильне управління і розвиток якого багато в чому визначає успіх діяльності усієї організації. А, по-друге, керівникам часто не ясні мотиви поведінки працівників: адміністрація часто зайнята вирішенням поточних завдань, а не послідовною реалізацією стратегії управління кадрами, що затрудняє здійснення найважливіших заходів, які стосуються співробітників компанії [49].

Ще однією проблемою є невдоволення працівників своїм становищем. Зокрема, мова йде про незадоволення заробітною платою, умовами та організацією праці (зокрема, часто приходится залишатися на роботі після закінчення робочого дня); невирішеність існуючих соціальних проблем (під час

перебування на лікарняному працівник втрачає весь розмір місячної премії); відсутність умов для відпочинку (відпустки надаються максимальною тривалістю до двох тижнів); байдуже ставлення з боку керівництва, неможливість зробити кар'єру (кожен працівник займає «своє» місце протягом багатьох років). Таким чином, незадоволеність працівників пов'язана із соціальною та побутовою невлаштованістю. Для вирішення цієї проблеми потрібно усунути ряд вище зазначених недоліків.

I, нарешті, третя група проблем – слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до зниження очікувань співробітників і їх незадоволенню. Цим багато в чому пояснюється пасивна поведінка працівників, пов'язана з недостатньою мотивацією і нерозвиненістю потреб, які задовольняються в процесі трудової діяльності, що робить працівника практично незацікавленим до мотиваційних дій. Тому серед персоналу широко поширений опір додатковій роботі, нововведенням, прагнення мати невеликий, але гарантований заробіток, при невисокій інтенсивності праці [49].

Щоб цього запобігти, необхідно застосовувати в комплексі матеріальні і нематеріальні стимули високоефективної роботи співробітників для даної організації. Але будь-які «нематеріальні» методи сприймаються працівниками тільки у тому випадку, якщо застосовуються разом з матеріальними стимулами, а не замість них. Усі інструменти матеріального стимулювання праці дуже конкретні: це премії, доплати, надбавки і тому подібне.

Виходячи з досліджень, які були проведені в розділі II, рівень кадрової політики знаходиться на середньому рівні. Виходячи з результатів тесту Деніеля Денісона, ми дійшли висновку, що наймеш розвинута складова – це складова комунікації. Це вузьке місце складової кадрової політики підприємства, яке створює перешкоди в обміні інформацією та розвитку ділового спілкування на підприємстві.

Систематична робота з розвитку комунікації між співробітниками, а саме професійної комунікації, може призвести до змін в управлінській моделі. Сама

складова «Управління», за аналізом, який був проведений в 2 розділі, розвинена досить добре, тому слід бути дуже обачними, аби не зачепити внутрішні процеси в компанії, які функціонують відмінно. Тому при впровадженні заходів, які повинні бути націлені на розвиток внутрішньої комунікації, не слід зачіпати організаційну структуру, бізнес-процеси, які відповідають за функціонування виробничих та фінансових механізмів.

Також при аналізі, ми звернули увагу, що плинність кадрів, а саме коефіцієнт вибуття з кожним роком поступово збільшується. Це також може свідчити, про низький рівень порозуміння та комунікації на підприємстві.

При аналізі виявлено, що компанія стрімко розвивається, а отже й збільшується система внутрішньої комунікації.

Кінцевою метою управління кадровою політикою підприємства також можна назвати активацію професійних можливостей кожного співробітника задля використання їх при поточному стані діяльності підприємства, забезпечення стабільностей поточного розвитку для розширення можливостей діяльності у майбутньому.

Вирішення зазначених проблем стосовно формування кадрової політики призведе до збільшення ефективності процесу реалізації поставлених цілей організації, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень незадоволеності працівників. Адже ефективність сучасної кадрової політики в управлінні організацією позначається на успішності праці, а також на рівні задоволеності робітників своєю працею і морально-психологічною атмосферою в колективі.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства

Інтерес до ефективного управління кадровою політикою завжди актуальний. Розглянемо, такий спосіб взаємодії між співробітникам, як коучинг.

Коучинг перекладається з англійської як «навчання» або «тренування». Цей метод відрізняється від тренінгу і класичного консультування тим, що коуч (на відміну від тренера-консультанта) не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає вирішення спільно з співробітником. Від психологічного консультування цей вид роботи відрізняється своєю спрямованістю. Якщо психологічне консультування і психотерапія спрямовані на позбавлення від якогось симптому, то робота з коучем передбачає пошук способу досягнення певної мети, нових, позитивно сформованих цілей в житті і роботі.

Коучинг допомагає, працюючи над собою, по-іншому поглянути на життя, усвідомити свої справжні, а не нав'язані суспільством думки, бажання, потреби і цінності, позбутися від внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, і навчитися знаходити власні шляхи вирішення проблем. Метою коучингу є усвідомлення, яке стає результатом посилення уваги, підвищення концентрації і чіткості бачення. Усвідомлення - це здатність відбирати і чітко сприймати відповідні факти, визначаючи їх важливість. Завдяки йому виникає повна ясність щодо того, що робить людина, як він це робить, про що думає, що відчуває і навіщо йому це потрібно [29].

Наставництво - це одна з форм навчання на робочому місці. В процесі наставництва досвідчений співробітник організації передає своєму підопічному знання та навички, які необхідні для ефективного виконання професійних обов'язки. Таким чином, наставництво направлено на розвиток прикладних професійних компетенцій людини і найбільш ефективно для навчання рядових фахівців. Наставництво орієнтоване насамперед на взаємообмін життєвим досвідом, поради новим співробітникам, їх навчання або керівництво ними з метою їх особистого, духовного, кар'єрного, життєвого зростання. Іноді цей вид навчання використовується для досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Коучинг спрямований на досягнення конкретного результату, найчастіше на оволодіння виробничими навичками чи їх вдосконалення, причому акцент робиться на здійсненні певних дій і підтримці змін у часі. В процесі навчання

коуч він передає власні знання та досвід - він стимулює процес професійного розвитку підопічного через самостійне придбання ним знань і досвіду. Головна відмінність наставництва від коучингу полягає в тому, що наставник дає своєму підопічному план, за яким той повинен діяти, а коуч допомагає самостійно визначити способи, які допоможуть людині досягти наміченої мети. Наставник, маючи певний досвідом у своїй сфері, вчить, наставляє свого підопічного, каже йому, що та як робити. Коуч в протилежність наставнику створює умови для того, аби той, кого навчають сам зрозумів, що йому треба робити, визначив способи, за допомогою яких він може досягти бажаного, сам обрав найбільш доцільний спосіб дії й сам запланував основні етапи досягнення своєї мети. Коучі сприяють тому, щоб співробітники навчилися з мінімальними зусиллями добиватися найвищих результатів [61].

Коучинг нещодавно почав застосовуватися в зарубіжних компаніях, наприклад в компаніях великої четвірки. У кожного працівника компанії є власний коуч. Коучем виступає більш досвідчений працівник, який знаходиться на вищій ланці управлінського ланцюга. Коуч є у кожного працівника, починаючи від працівника, який тільки влаштувався на най нижчу посаду, закінчуючи директором підприємства. Коуч наставляє свого коучі на розвиток в професійній сфері та саморозвитку. Якщо даний метод запозичити з зарубіжних компаній та реалізувати на МПП Фірма «Ерідон», загальний рівень комунікації збільшиться, збільшиться також порозуміння між співробітниками, покращиться самосприйняття самих працівників, як спеціалістів, націлених на результат.

Як зазначалося раніше, кадрова політика регулює весь процес роботи з персоналом, починаючи від визначення принципів та методів пошуку кандидатів, і закінчуючи постійною роботою над продуктивністю працівників. Тож в кадрову політику входить процес організації форми контролю за продуктивністю працівників та контролю їх робочого часу.

Рекомендується для покращення контролю робочого часу працівників, встановити спеціалізоване програмне забезпечення, яке відслідковувало б робочий час співробітників.

Автоматичний облік робочого часу співробітників допоможе дізнатися, як проходить робочий день співробітників і скільки насправді часу працівники приділяють роботі.

Програмне забезпечення дозволить встановити:

- час початку / закінчення роботи;
- запізнення на роботу;
- відсутності співробітників на робочих місцях,
- фактично відпрацьований кількість годин.

Також в даному програмному забезпеченні присутній моніторинг програм, додатків та сайтів й аналіз продуктивності роботи.

В базі даних програмного забезпечення існує більше 15000 тисяч програм і сайтів, кожен з яких має свою категорію продуктивності:

«Продуктивно» - ресурси, необхідні працівникам для роботи;

«Нейтрально» - додатки, які не потрібні для виконання робочих обов'язків, але періодично виникає необхідність в їх використанні;

«Непродуктивно» - ресурси, використання яких знижує ефективність роботи (соц. мережі, чати, розважальні ресурси).

Програмне забезпечення фіксує, з якою програмою або сайтом працював співробітник і привласнює відповідну категорію продуктивності. При цьому одні й ті ж ресурси мають різну продуктивність для співробітників різних відділів.

Наприклад, для менеджера з продажу Skype і чати - це продуктивний час роботи, а для бухгалтера і програміста - непродуктивне.

В кінці робочого дня, або тижня, або місяця формується звіт для керівника, який може оцінити ситуацію в своєму відділі.

Дане програмне забезпечення також може допомогти дізнатися хто спізнюється. "Звіт по запізненях" покаже, як часто співробітник починає свій

робочий день пізніше визначеного і наскільки систематично виникають подібні порушення. Керівник побачить кількість запізнень і точний час недопрацювань. "Звіт пішов раніше покладеного" покаже, хто з працівників добровільно скорочує свій робочий день і залишає робоче місце раніше встановленого терміну.

У тому, що багато співробітників частину робочого часу використовують не за призначенням можна переконатися з результатів досліджень, присвячених цьому питанню. Візьмемо, наприклад, дослідження компанії Appleton Mayer: "Інтернет-користувачі: використання Інтернету в особистих цілях співробітниками українських компаній». Як показали результати дослідження, 69% співробітників українських компаній щодня використовують корпоративний доступ до Інтернету в особистих цілях. І тільки 7% - виключно для роботи.

Тому не дивно, що більшість керівників повинні вдаватися до використання сервісів для обліку робочого часу співробітників за комп'ютером і отримання об'єктивної оцінки ефективності їх роботи.

3.3. Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності діяльності підприємства

Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу повинна починатися з надання систематичної і комплексної інформації про те, що таке система коучингу, які перспективи вона відкриває для компанії в цілому і для кожного співробітника особисто. Потрібно використовувати різні форми роботи: через інформаційну мережу компанії поширювати статті в коучингу і організовувати дискусії.

При розробці концепції системи коучингу в компанії ключовими моментами повинні стати:

- визначення цілей і завдань проекту, позначення її меж у загальній структурі компанії;

- формування понятійного апарату і термінології, єдиних для всіх учасників;
- розробка методів і адміністративних процедур управління проектом;
- визначення форм і методів роботи, розробка процедур коучингу;
- визначення форм взаємодії включених в проект співробітників і розподіл зон відповідальності;
- планування заходів по реалізації проекту і розробка перспектив його подальшого розвитку.

На жаль визначити економічний ефект від даної пропозиції неможливо. В нашому дослідженні ми можемо оперувати даними інших компаній, які реалізували даний метод навчання співробітників.

Якщо орієнтуватися на досвід компаній, які вже запровадили дану методику, то в нашому дослідженні ми будемо орієнтуватися на компанію великої четвірки PricewaterhouseCoopers Ukraine, яка вже відчула ефект від цієї технології. PwC Україна перейняла досвід материнської компанії PwC USA, де ця технологія давно вже запроваджена.

В PwC Україна дана технологія навчання функціонує вже 5 років. Плинність кадрів, зменшилась на 30%. В свою чергу це дозволило зменшити витрати на пошук нових співробітників

Також цей метод дасть змогу підвищити складову «Комунікація», яка за тестом Деніеля Денісона знаходиться на низькому рівні.

Компанія, для пошуку кандидатів на роботу, користується послугами сервісів «Work.ua» та «Rabota.ua». Підприємство оплачує доступ для цих порталів шляхом купівлі пакетів послуг. Пакет послуг містить в собі можливість розміщувати вакансії на сайті та отримувати доступ до бази резюме.

Пакет «Стандарт» від Rabota.ua, саме його купляє підприємство, коштує 83 880 грн на рік. В нього входить право розмістити 120 вакансій на сайті, по 10 вакансій кожного місяця.

Пакет «Стандарт» від Work.ua, саме його купляє підприємство, коштує 89 900 грн на рік. В нього входить право розмістити 300 вакансій на сайті, по 25 вакансій кожного місяця.

Загальна вартість 2-х цих сервісів складає 173780 грн на рік.

Якщо керуватись досвідом Pricewaterhouse Coopers Ukraine, в якій плинність кадрів зменшилась на 30%, то можемо припустити, що на МПП Фірма «Ерідон» цей показник також зменшиться на 30%.

В 2017 р. з компанії звільнилось 205 працівників. І відділу кадрів довелося шукати їм заміну. За 2017 рік було прийнято на роботу 270 працівників. Вартість пошуку нових працівників складає:

$$173780/270=643,63 \text{ грн.}$$

За 2017 рік вибуло 205 працівників. Якщо кількість звільнень зменшиться на 30%, то зменшиться стаття витрат на пошук нових співробітників за допомогою сервісів «Work.ua» та «Rabota.ua» на 39 583 грн, шляхом зменшення кількості бажаючих змінити місце роботи на 62 людини.

Після зменшення кількості звільнень, зменшиться робота в спеціалістів з пошуку нових співробітників. На сьогоднішній день на підприємстві працює 4 таких спеціаліста. Після зменшення навантаження на них, можемо зменшити їх кількість до 3 спеціалістів. Середня заробітна плата за рік разом з річними бонусами складає 198 000 грн на рік.

Також фінансово-економічний відділ вирахував, що підприємство витрачає на навчання нових співробітників 1100 грн. Це втрачений час існуючих працівників, який вони витратили не на роботу, а на навчання нових працівників.

$$1100 * 62=68200 \text{ грн.}$$

Впровадження коучингу потребує певних знань. Рекомендується звернутися до професійних тренерів, які здатні навчити вище керівництво основних засад спілкування та пояснити, як саме потрібно розвивати даний напрямок, які існують правила та як краще реалізувати дану систему навчання.

Після того, як вище керівництво буде ознайомлене з основними засадами

та правилами, можна буде «спускати» данні знання на більш нижчі рівні організаційної структури.

Вартість тренінгу, який дозволить пояснити та навчити вище керівництво основних засад та правил, складає 100 000 грн.

Загальна економія від впровадження даного заходу:

$$39583 + 198000 + 68200 - 100000 = 205783 \text{ грн.}$$

Розрахунок економічної ефективності для 2-го впровадження

Програмне забезпечення для контролю за працівниками, яке пропонується встановити, вже існує на ринку України. Його вартість складає 150 грн за місяць на одного працівника. На МПП Фірма «Елідон» кількість працівників, які не зайняті на виробництві, а працюють за комп'ютером – 472 особи.

Якщо купувати дане програмне забезпечення, це обійдеться компанії в 849 600 грн.

$$472 * 150 * 12 = 849\,600 \text{ грн.}$$

На підприємстві присутній ІТ-відділ, в якому працюють програмісти, які здатні створити аналогічне програмне забезпечення, ідентичне тому, яке пропонується на ринку.

Для виконання даного завдання двом програмістам потрібно 2 місяці роботи. Середня заробітна плата програміста на МПП Фірма «Елідон» складає 30000 грн на місяць.

Розробка програмного забезпечення програмістами, які входять до штату працівників, буде коштувати компанії 120 000 грн. Для відображення економічного ефекту в структурі звіту про фінансовий результат, припустимо, що програмісти будуть на аутсорсингу, аби більш правильно відобразити додаткові витрати. Адже ці працівники вже працюють на підприємстві і отримують заробітну плату, а ми відобразимо це як додаткові витрати.

$$30\,000 * 2 * 2 = 120\,000 \text{ грн.}$$

Очевидно, що найбільш вигідним варіантом буде розробка програми власними силами.

Реалізатори даного програмного забезпечення в Україні стверджують, що дана програма дозволяє збільшити продуктивність праці на 15-30%, а кількість штату за рахунок збільшення продуктивності праці можна скоротити на 3-7%.

Такі дані наводить реалізатор даного програмного забезпечення, спираючись на досвід компаній, в яких вони встановили цей продукт. Це компанії-розробники програмного забезпечення PayPRO, Pixonic; компанії Інтернет-маркетингу Element Group, NETPEAK, GEKOS, GLP, UA MASTER, freshIT, Paraxod, RedRocket, Топ Медиа, Делиссимо; онлайн-магазини xShop.ua, hit 24, Сибатлет; інтернет-портал PROM.UA, виданництво RIA, компанії Укрзолото, Драккар, ЕнергоТехСервис, Стройпродукция, Корпорация «Богдан», консалтингові компанії MIGO GROUP, Ависто, SMART businessю, туристичні агентства FastForward, Полосатый рейс, ЛОРД-Трэвел, різні Інтернет-компанії та інші.

Якщо проаналізувати збільшення продуктивності праці на 15-30% це буде зробити вкрай важко, адже це будуть нерелевантні розрахунки, адже працівники займаються дистрибуцією товару, який купують, а не виробляють.

Ми можемо проаналізувати економію від впровадження даного заходу, а саме, при збільшенні продуктивності праці відбудеться перерозподілення роботи і, як зазначав реалізатор даного програмного забезпечення, можливе скорочення найменш продуктивного персоналу на 3-7%. Розрахуємо економічний ефект, якщо звільнити 3% персоналу від загальної кількості людей, котрій буде встановлена дана програма.

$$472 * 0,03 = 14 \text{ осіб.}$$

Середня заробітна плата спеціаліста середньої ланки складає 149 тис. грн на рік, а середня річна премія складає 29 тис грн.

Якщо звільнити 14 осіб, це дасть змогу зекономити 2 492 000 грн.

$$(149\,000 + 29\,000) * 14 = 2\,492\,000 \text{ грн.}$$

Отже, впровадження першої та другої пропозицій дадуть змогу підприємству покращити свої економічні показники, збільшити прибуток, покращити форму контролю, яка призведе до більш продуктивнішої та

ефективнішої роботи, підвищиться зацікавленість співробітників в самому підприємстві, професійний розвиток працівників підвищиться, плинність кадрів зменшиться, внутрішня комунікація на підприємстві покращиться, загальний рівень управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон» підвищиться.

Загальний економічний ефект від впровадження обох пропозицій представлений в таблиці 3.1. Проте, ефект від збільшення продуктивності праці та збільшення швидкості навчання працівників в даному дослідженні не розрахований, адже не можливо точно його виміряти.

Таблиця 3.1 – Економічний ефект від впровадження пропозицій

Стаття	Код рядка	За звітний період	Зміни від впровадження 1 пропозиції	Зміни від впровадження 2 пропозиції	Економічний ефект
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16735579	16735579	16735579	16735579
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15865101	15865033	15862609	15 862 541
Валовий: прибуток	2090	870478	870 546	872 970	873 038
Валовий: збиток	2095	0			
Інші операційні доходи	2120	90067	90067	90067	90067
Адміністративні витрати	2130	46033	45 895	46 153	46 915
Витрати на збут	2150	434766	434 766	434 766	434 766
Інші операційні витрати	2180	264329	264329	264329	264329
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	215417	215 623	217 789	217 995
Дохід від участі у капіталі	2200	4200	4200	4200	4200
Інші фінансові доходи	2220	88974	88974	88974	88974
Інші доходи	2240	679	679	679	679
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	309270	309476	311642	311848
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	82862	82917	83498	83553
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	226408	226559	228144	228295

Висновки до розділу III

Підвищення рівня управління кадровою політикою має велике господарське значення, оскільки сприяє збільшенню продуктивності праці, а отже збільшенню прибутку.

Отже, можна зробити наступні висновки:

1. Виходячи з результатів тесту Деніеля Денісона, ми дійшли висновку, що наймеш розвинута складова – це складова комунікації. Це вузьке місце складова кадрової політики підприємства, яке створює перешкоди в обміні інформацією та розвитку ділового спілкування на підприємстві.

2. Для вирішення проблем, які виявлено впродовж дослідження рекомендується впровадити коучинг, як систему взаємозв'язку між працівниками, аби підвищити складову комунікація.

3. Впровадження коучингу дозволить підприємству покращити внутрішню комунікацію, підвищити якість та зменшити час навчання, підвищити професійність працівників, зменшити плинність кадрів, зменшити витрати на пошук нових співробітників. Економічний ефект від цієї пропозиції складає 205 тис. грн.

4. Впровадження додаткової форми контролю дозволить підвищити контроль за робочим часом співробітників та контролювати їх ефективність. За попередніми даними, продуктивність праці повинна збільшитися на 15-30%, що дозволить скоротити штат на 3-7%. Економічний ефект від цієї пропозиції складає 2,5 млн. грн. І це лише при скороченні штату на 3%. Як збільшиться продуктивність праці саме на цьому підприємстві, розрахувати неможливо.

5. Чистий прибуток компанії, при впровадженні обох пропозицій, збільшиться на 1 887 тис. грн.

Отже, впровадження першої та другої пропозицій дадуть змогу підприємству покращити свої економічні показники, збільшити прибуток,

покращити форму контролю, яка призведе до більш продуктивнішої та ефективнішої роботи, підвищиться зацікавленість співробітників в самому підприємстві, професійний розвиток працівників підвищиться, плинність кадрів зменшиться, внутрішня комунікація на підприємстві покращиться, загальний рівень управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон» підвищиться.

ВИСНОВКИ

В умовах модернізації сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливу актуальність набуває проблема кадрової політики в управлінні організаціями. Робота сучасної організації на всіх рівнях залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Кадрова політика – це підбір, розставлення кадрів у трудовому процесі адекватно рішення поставлених завдань, а також управління персоналом, його поведінкою. Кадрова політика – один з найважливіших інструментів дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі на розвиток економіки країни.

Ефективна кадрова політика сприяє вирішенню багатьох господарчих питань. Робота з персоналом в сучасних умовах має не тільки організаційно-адміністративне, але й широке соціально-економічне значення.

У звіті ми мали на меті обґрунтувати та поглибити вже існуючі наукові здобутки на ниві кадрової політики підприємства.

На прикладі підприємства МПП Фірма «Ерідон», розглянуто основні відомості та історію становлення підприємства. Оцінено фінансово-господарський стан підприємства, кадрову політику підприємства та ефективність використання персоналу хлібокомбінату.

Закони ринку пред'являють підвищені вимоги до керівників фірм, компаній, підприємств, до виробників, тому що зумовлюють динамізм комерційної діяльності всіх структур і організацій і потребують від них динамічної адекватної перебудови своєї індивідуальної поведінки: тут і швидке реагування на зміну структури підприємства, на зміну попиту-пропозиції і боротьба за споживача, клієнта і т.д.

Кон'юнктура ринку породжує жорстку конкуренцію на всіх рівнях: від руху фінансів, капіталів, промисловості до боротьби за якість і професіоналізм працівників.

І персонал підприємства повинен адаптуватись до цих умов, а кадрову політику керівництва треба орієнтувати на підвищення конкурентоспроможності персоналу організації. На вирішення цього завдання, одного з самих важливих в умовах ринкової економіки, як раз і повинна бути спрямована кадрова політика.

Тому ми підтримали існуючу в літературі думку щодо створення в компаніях і фірмах спеціальних служб управління персоналом. Таких як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ підготовки кадрів, відділ автоматизованих систем управління персоналом, соціально-психологічна служба, відділ охорони праці та техніки безпеки. Серед їх функцій можна назвати: вивчення ринку праці та ситуації на ньому, а також прогнозування ринку праці, вивчення кадрів своєї організації та планування розвитку персоналу на перспективу, навчання кадрів підвищення кваліфікації та перекваліфікації, управління поведінкою робітників і т.д.

Особливої уваги заслуговує процес планування ресурсів праці, оскільки недосконале планування людських ресурсів шкідливо позначається на результатах діяльності підприємства і може призвести до значних збитків. У той же час, планування, виконане на рівні сучасних вимог та на основі передових засобів та технологій, сприятиме значному зростанню прибутковості підприємства. Планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку організації. Основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку підприємства щодо забезпеченості його працівниками у необхідній кількості, потрібної кваліфікації та продуктивності, з оптимальними витратами на найм та утримання.

Багато що в кадровій політиці залежить від керівника. Від нього потрібне урахування мотивів до праці, соціально-психологічних закономірностей,

міжособистісних відносин, стиль і культура управління. Тому велике значення має процес підвищення кваліфікації керівників та фахівців, який здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо. Важливо за основу кадрової політики брати повагу до особистості працівника і культуру та етику ділового спілкування. Все це обумовлює надійність, престиж та діловий стиль управлінської діяльності в організації.

Особливе значення мають стимулювання високоякісної праці та співробітництво на основі взаємної довіри. Ефективність управління кадровою політикою підприємства позначається на успішності праці, тобто насамперед на соціально-економічних показниках, а також на рівні задоволеності робітників своєю працею і морально-психологічною атмосферою в колективі.

Проаналізувавши показники ділової активності підприємства, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, прибуток та дохід компанії, можемо зробити висновок, що загальний фінансово-економічний рівень підприємства знаходиться на високому рівні.

Аналіз управління кадровою політикою МПП Фірма Елідон показав, що підприємство має високий рівень управління кадровою політикою. Підприємство має досить багато ресурсів для стимулювання праці, розвинену систему мотивації співробітників, досконалу систему пошуку нових працівників, високий рівень заробітних плат та достатньо розвинена роботи з персоналом. Кількість працівників підприємства збільшується з кожним роком. За останні 5 років кількість працівників збільшилась з 614 до 815. Також збільшився коефіцієнт вибуття кадрів з 0,15 до 0,25. За тестом Деніеля Денісона, управління кадровою політикою знаходиться не на максимальному рівні, а просто на високому.

При визначенні рівня управління кадровою політикою МПП фірма «Ерідон», за допомогою методу математичного моделювання, а саме визначенні інтегрального показника, ми дійшли висновку, що підприємство МПП Фірма «Ерідон» має середній рівень управління кадровою політикою. Загальний індекс склав 7,06 з 10.

Якщо аналізувати усі 4 складові, з яких формувався інтегральний показник, то усі вони мають приблизно однаковий рівень розвитку. Найменше значення має професійно-кваліфікаційна складова, а саме 6,68, а найбільше значення має інтелектуальна складова – 7,48. Як бачимо, різниця між найбільшим та найменшим показником незначна. Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку кадрової політики також підтвердив, що підприємство має середній рівень розвитку кадрової політики, так само як і складові з яких складається даний показник.

Для вирішення проблем, які виявлено впродовж дослідження рекомендується впровадити коучинг, як систему взаємозв'язку між працівниками, аби підвищити складову комунікація.

Впровадження коучингу дозволить підприємству покращити внутрішню комунікацію, підвищити якість за зменшити час навчання, підвищити професійність працівників, зменшити плинність кадрів, зменшити витрати на пошук нових співробітників. Економічний ефект від цієї пропозиції складає 205 тис. грн.

Впровадження додаткової форми контролю дозволить підвищити контроль за робочим часом співробітників та контролювати їх ефективність. За попередніми даними продуктивність праці повинна збільшитися на 15-30%, що дозволить скоротити штат на 3-7%. . Економічний ефект від цієї пропозиції складає 2,5 млн. грн. І це лише при скороченні штату на 3%. Як збільшиться продуктивність праці саме на цьому підприємстві, розрахувати неможливо.

Чистий прибуток компанії, при впровадження обох пропозицій, збільшиться на 1 887 тис. грн.

Отже, впровадження першої та другої пропозицій дадуть змогу

підприємству покращити свої економічні показники, збільшити прибуток, покращити форму контролю, яка призведе до більш продуктивнішої та ефективнішої роботи, підвищиться зацікавленість співробітників в самому підприємстві, професійний розвиток працівників підвищиться, плинність кадрів зменшиться, внутрішня комунікація на підприємстві покращиться, загальний рівень управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон» підвищиться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року №45/2012 / Офіційний портал Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
2. Амосов О. Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова // Демографія та соціальна економіка, 2013. – № 1. – С. 78-88.
3. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. – М.: Юнити, 2002. – 560 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка, 2011. – № 8.
6. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії / В. Безрук, К. Петракова // Ефективність державного управління, 2015. – Вип. 44. – С. 140-145.
7. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання / Т. Білорус, С. Фірсова // Теоретичні та прикладні питання економіки, 2014. – №1(28). – С.335-345.
8. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства [Електронний ресурс] / Бойко О. О., Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. – URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

9. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Вісник економічної науки України, 2014. – № 3. – С. 7-11.
10. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2005. – С. 147.
12. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики / М. О. Вихристюк // Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. – Х., 2011. – С. 47.
13. Вихристюк М. О. Вдосконалення кадрової політики машинобудівних підприємств / М. О. Вихристюк, В. Г. Мамченко // Машинобудування, 2009. – № 4. – С. 204-212.
14. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу, 2014. – Вип. 24. – С. 55-64.
15. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
16. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика» / С. Я. Воскобійник // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. – 2015. – Т. 17, № 4. – С.214-218.
17. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
18. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.

19. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. – № 5. – С. 155-159.

20. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. – Вип. 7. – С. 29-37.

21. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / О. О. Гетьман, Л. І. Чабан // Молодий вчений, 2015. – № 11(2). – С. 26-30.

22. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений, 2015. – № 12 (27). – С.159-164.

23. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж / М. Р. Гонська // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, 2015. – Т. 20. – Вип. 1.2. – С. 69-74.

24. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

25. Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві / Д. Г. Грищенко // Бізнес Інформ, 2014. – №5. – С. 423-427.

26. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. – № 1. – С. 148-155.

27. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка, 2013. – № 6. – С. 194-198.

28. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2014. – Вип.1. Ч.1. – С. 80-82.

29. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р. З. Дарміць, Г. П. Горішна //

Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2013. – № 778. – С. 26-34.

30. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах / Л. В. Дробиш // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2013. – №3(59). – С.287-291.

31. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2010. – № 4. – С. 48-56.

32. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. – 232 с.

33. Заярна Н. М. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці / Н. М. Заярна, К. А. Душна // Науковий вісник НЛТУ України, 2011. – Вип. 21.9. – С. 199-202.

34. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА, 2012. – Т. 133. – С. 65-71.

35. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / М. В. Зось-Кіор // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. – Вип.13. – С. 259-263.

36. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 3. – С. 260-264.

37. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету, 2010. – № 2. – С. 204.

38. Іванченко В.В., Кривда О. В. Впровадження медичного страхування як один із засобів стимулювання праці на українських підприємствах: матеріали

XV Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" (Київ, 16 лист. 2016 р.) / НТУУ «КПІ». – Київ, 2016. – 264 с.

39. Іванченко В.В. Залучення міжнародних партнерів до підвищення стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон»: матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність " / В.В. Іванченко, О. В. Кривда; (Київ, 16 – 17 березня 2017 р.) // НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». – Київ: 2017. – 134 с.

40. Іванченко В.В. Сучасна система преміювання як засіб підвищення ефективності праці / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 18-19 травня 2017 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – С. 192.

41. Іванченко В.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон» / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №18 – С. 199-205. – URL: <http://sb-keip.kpi.ua/issue/view/5474/showToc>.

42. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства / О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. – №16. – С.160-166.

43. Кавтиш О. П. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування / О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. – Вип.7. – С.405-409.

44. Кайнова Т. В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом / Т. В. Кайнова // Науково-технічний збірник Харківського національного економічного університету, 2008. – №80. – С.269-272.

45. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. Посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.

46. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації / О. В. Клименко // Економіка та держава, 2015. – № 12. – С. 84-88.

47. Ковальчук К. Ф. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки / К. Ф. Ковальчук, Є. М. Фріман, І. М. Фріман // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, 2009. – Вип. 15. – С. 3-10.

48. Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі / О. Коншин // Публічне право, 2015. – №4(20). – С. 221-228.

49. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С. О. Коцалап, В. Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит, 2013. – № 8. – С. 67-71.

50. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві / О. О. Кравченко // Економіка і суспільство. 2016. – №3. – С. 355-359.

51. Криворученко А. Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами / А. Г. Криворученко, В. О. Шишкін // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку, 2017. – Вип. 1. – С. 8-13.

52. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

53. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. – № 4(2). – С. 275-279.

54. Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством / Ю. М. Котельникова // Коммунальное хозяйство городов, 2006. – №68. – С. 332-339.

55. Кривда О.В. Проблеми інтеграції українських підприємств у соціально-відповідальне бізнес-середовище / О.В. Кривда // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : колективна монографія : у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка

; М-во освіти і науки України ; Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2014. – Т.1. – С. 510-519.

56. Курс лекцій з дисципліни «Моделі і методи аналітичної діяльності». Укладач Кузьмінська Н.Л., к.е.н., доц. каф. економіки і підприємництва, КПІ ім. Ігоря Сікорського.

57. Лисак В. Ю. Передумови та чинники плинності кадрів і шляхи їх подолання / В. Ю. Лисак // Подільський державний аграрно-технічний університет: збірник наукових праць. – Кам'янець-Подільський, 2009. – Т.3. – С. 404-406.

58. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві / А. В. Лобза, С. К. Комарова // Причорноморські економічні студії, 2016. – Вип. 11. – С. 144-149.

59. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін, І. О. Кіясова // Вісник Сумського державного університету, 2008. – №1. – С.26-33.

60. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства / В. С. Мазур // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. – № 6(2). – С. 206-210.

61. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

62. Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом / В. П. Мартиненко, Н. В. Руденко // Ефективна економіка, 2014. – №4.

63. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення / В. М. Марченко, М. Ю. Продун // Сучасні проблеми економіки та підприємництва, 2014. – №14. – С. 205-209.

64. Мельничук Д. П. Кадровий аудит як фактор підтримки стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом [Електронний ресурс] / Д. П.

Мельничук // Міжнародний збірник наукових праць. – Вип.2(8). – URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/71906/67150>.

65. Мельничук О. П. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни / О. П. Мельничук, І. А. Сурікова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. – №4(49). – С.78-81.

66. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

67. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. В. Минчинська, В. М. Дерев'янка // Економічний аналіз, 2013. – Т.14. №3. – С.148-161.

68. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства / С. І. Мирвода // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. – Вип. 7. – Ч. 3. – С. 105-109.

69. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

70. Михальська Н. В. Методи прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємства. – К.: 2005. – 64 с.

71. Мізерна Т. В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі / Т. В. Мізерна // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. – № 4(2). – С. 74-80.

72. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств / Т. В. Мізерна // Формування ринкових відносин в Україні, 2012. – №12(139). – С. 234-237.

73. Мурашов М. Нематеріальна мотивація персоналу. Як змусити співробітників повірити в себе? // Кадровий менеджмент, 2005. - №2 - С.17-19.

74. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

75. Овсюк Н. В. Особливості організації обліку праці та її оплати / Н. В. Овсюк // Економіка і суспільство, 2016. – №6. – С. 379-383.

76. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання / Р. І. Олексенко // Економіка АПК, 2010. – №14. – С. 41-45.

77. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С. У. Олійник. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

78. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства / О. С. Олійник // Журнал науковий огляд, 2016. – №5(26). – С. 1-17.

79. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). – 5-те вид. – К.: Ліра-К, 2009. – 475 с.

80. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

81. Пацула О. І. Аналіз соціальних витрат підприємства у системі забезпечення його кадрової безпеки [Електронний ресурс]. – URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12561/1/37_186-90_Vis_722_menegment.pdf

82. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя. // Економіка. Управління. Інновації, 2013. – № 1.

83. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.

84. Пожар О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський // Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.

85. Починок Н. В. Проблеми підвищення кваліфікації працівників на підприємствах / Сучасні тенденції та проблеми розвитку інвестиційно-будівельного комплексу // Матеріали всеукраїнської науково-практичної

конференції, 29-30 листопада 2007 року. – Тернопіль: Принтер-інформ, 2007. – С. 135-138.

86. Прядко В. В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні / В. В. Прядко, М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2015. – № 3. – С. 78-84.

87. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях / О. З. Редьква, Л. П. Борисова // Зовнішня торгівля, 2015. – № 1. – С. 139-147.

88. Рудакевич М. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів / М. Рудакевич // Науковий вісник «Демократичне врядування», 2010. – Вип.5. – С.1-8.

89. Савіцький В. В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Савіцький. – URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/653/1/345.pdf>

90. Семчук Ж. Кадрова політика як основа організаційної культури / Ж. Семчук, Б. Шургот // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 2013. – Вип. 10. – С. 18-21.

91. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації / Н. Слівінська // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 2011. – Вип. 16. – С. 74–77.

92. Смачило В. В. Оцінка ефективності управління персоналом / В. В. Смачило, Губіна С. В / Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку, 2011. – №1. – С.139-143.

93. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2013. – № 1. – С. 31–41.

94. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак: Питер, 2000. – 416 с.

95. Стремядін В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції / В. М. Стремядін // Інноваційна економіка, 2016. – № 5-6. – С. 97-100.
96. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки, 2012. – №6 (132). – С.225-233.
97. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис – XXI, 2012. – №3-4. – С. 66-70.
98. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект / Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП, 2015. – Вип.45(2). – С.31-37.
99. Ткачук Г. Ю. Еволюція засад управління людським капіталом / Г. Ю. Ткачук, В. В. Савіцький // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2014. – Вип. 3. – С. 369-377.
100. Тонкіх Л. С. Впровадження математичних методів оцінки ефективності заходів кадрової політики промислових підприємств / Л. С. Тонкіх, Ф. Л. Перепада // Економіка. Управління. Інновації, 2014. – Вип.1(11). – С.1-14.
101. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні, 2014. – №3. – С.125-127.
102. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
103. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
104. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу / І. А. Цюрко // Бізнес Інформ, 2013. – № 12. – С. 372-377.

105. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О. А. Шаповал // Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.
106. Шевченко О. О. Теоретичні аспекти процесу комплектування штату у системі управління персоналом підприємств та організацій / О. О. Шевченко // Наукові записки. – Вип.23. – С. 129-134.
107. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства / І. В. Шостак // Актуальні проблеми економіки, 2015. - № 5. - С. 257-266. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32.
108. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Монограф. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.
109. Щербина В. В. Управління людськими ресурсами: менеджмент та консультування / Незалежний інститут громадянського суспільства, 2004. – 520 с.
110. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р. Д. Якубів // Інноваційна економіка, 2014. – №3(52). – С.131-136.
111. Ясінська Ю. Р. Рациональна кадровая политика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності / Ю. Р. Ясінська // Вісник Львівської комерційної академії, 2014. – Вип. 46. – С. 224–228.
112. Методика оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві // managerhelp.org [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-548-1.html>.
113. Офіційний сайт МПП Фірма «Ерідон» [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.eridon.ua>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Постановка целей/оценка выполнения 2015							
Фамилия, Имя	Иванов Иван	Дата постановки цели	30.03.2015				
Должность	Менеджер логистики	На занимаемой должности	03.12.2012				
Отдел	Транспортная логистики						
Годовая целевая премиальная единица (100%)	25 000 UAH						
Годовая зарплата в грн.	96 000 UAH						
Общий годовой целевой доход	121 000 UAH						
	к выплате	результат					
Общая премия к выплате согласно оценке	26 250 UAH	105%					
Общий годовой доход по факту	122 250 UAH						
Шкала оценки выполнения цели по результатам за год							
Описание оценки	оценка	фактор выполнения в % каждой цели					
Значительно превышают ожидания <input checked="" type="checkbox"/>	5	150,00%					
Превышают ожидания <input type="checkbox"/>	4	120,00%					
Соответствуют ожиданиям <input type="checkbox"/>	3	100,00%					
Частично соответствуют ожиданиям <input type="checkbox"/>	2	80,00%					
Не соответствуют ожиданиям	1	0,00%					
Цели	Показатели измерения	удельный вес цели	Комментарии о выполнении СОТРУДНИК	Комментарии о выполнении РУКОВОДИТЕЛЬ	Оценка	% к расчету	Результат удельный вес
1. Вклад в достижение целей компании	Выполнение плана продаж по всем направлениям	15%			3,0	100%	15%
2.		15%			2,0	80%	12%
3.		25%			4,0	120%	30%
4.		15%			4,0	120%	18%
5.		15%			3,0	100%	15%
6.		15%			3,0	100%	15%
Итоговая средневзвешенная оценка/Всего выполнение % для выплаты премии		100%			3,2		105%
Общий комментарий руководителя:							
Подпись сотрудника _____		Дата					
Подпись непосредственного руководителя _____		Дата					
Подпись вышестоящего руководителя _____		Дата					
*Если общий % выполнения ниже 50%, то премия не выплачивается							

ДОДАТОК Б

Таблиця Б 1 – БАЛАНС

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Необоротні активи	151 577	178 702	178 313	402 850	377 002	496 809
Нематеріальні активи	169	197	180	133	72	45
залишкова вартість	169	197	180	133	72	45
первісна вартість	516	559	623	688	705	573
знос	347	362	443	555	633	528
Незавершене будівництво	4 172	10 514	6 882	54 724	14 621	76 042
Основні засоби:	141 175	162 262	165 612	341 524	354 926	411 314
залишкова вартість	141 175	162 262	165 612	341 524	354 926	411 314
первісна вартість	205 018	243 831	269 959	458 063	499 701	605 913
знос	63 843	81 569	104 347	116 539	144 775	194 599
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0	0	0
справедлива (залишкова) вартість	0	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1 040	23	23	33	23	23
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1 040	23	23	33	23	23
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	4 402	5 173	5 152	6 045	7 011	9 075
інвестиційної нерухомості	n.a.	533	464	391	349	310
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	n.a.	533	464	391	349	310
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	n.a.	996	1 014	1 033	1 048	1 048
Знос інвестиційної нерухомості	n.a.	463	550	642	699	738
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	0	0
Гудвіл	n.a.	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0
Оборотні активи	1 459 400	1 758 931	4 185 519	5 471 322	9 460 530	10 023 785
Запаси:	436 038	232 383	1 413 706	831 953	3 907 784	3 676 788
виробничі запаси	4 168	3 102	2 430	8 788	4 547	7 700
тварини на вирощуванні та відгодівлі	0	0	0	0	0	0
незавершене виробництво	0	0	0	0	0	0

готова продукція	0	0	0	0	0	0
товари	431 870	229 281	1 411 276	823 165	3 903 237	3 669 088
Векселі одержані	639	17 900	90 794	123 588	119 395	84 325
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	21 086	155 399	209 139	784 880	1 149 583	2 368 658
чиста реалізаційна вартість	21 086	155 399	209 139	784 880	1 149 583	2 368 658
первісна вартість	179 623	0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
резерв сумнівних боргів	158 537	0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	5	616 217	1 187 720	2 343 870	2 114 954	1 922 014
з бюджетом	5	0	27 257	123 381	19 341	98 857
за виданими авансами	0	616 115	1 160 463	2 220 489	2 095 613	1 823 157
з нарахованих доходів	0	102	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	508 333	34 955	31 898	86 371	77 509	278 474
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:	493 299	634 598	1 151 263	1 153 505	1 685 387	1 411 123
у національній валюті	130 488	634 598	1 151 263	1 153 505	1 685 387	1 411 123
в іноземній валюті	362 811	0	0	0	0	0
††††	0	67 479	100 999	147 155	405 918	282 403
Витрати майбутніх періодів	3 801	211	178	293	390	1 534
Необоротні активи та групи вибуття	n.a.	0	0	0	0	0
Баланс	1 614 778	1 937 844	4 364 010	5 874 465	9 837 922	10 522 128
Власний капітал	546 983	669 274	1 316 852	1 465 354	3 015 283	3 240 463
Статутний капітал	7	7	7	7	1 007	1 007
Пайовий капітал	0	0	0	0	0	0
Додатковий вкладений капітал	0	0	0	0	0	0
Інший додатковий капітал	202 760	202 760	702 892	702 892	702 892	702 892
Резервний капітал	0	0	0	0	1 191 779	1 191 779
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	344 216	466 507	613 953	762 455	1 119 605	1 344 785
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0	0	0
Забезпечення наступних	577 324	0	0	0	0	0

витрат і платежів						
Забезпечення виплат персоналу	0	0	0	4 739	0	0
Інші забезпечення	577 324	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0	-4 739	0	0
Довгострокові зобов'язання	0	609 657	1 554 810	1 559 549	2 354 810	2 354 810
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	609 657	1 554 810	1 559 549	2 354 810	2 354 810
Поточні зобов'язання	490 471	658 913	1 492 348	2 849 562	4 467 829	4 926 855
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	0	0
Векселі видані	0	0	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	146 411	191 122	369 365	782 364	571 965	532 821
Поточні зобов'язання за розрахунками:	343 001	402 776	980 154	1 838 523	3 595 663	4 103 406
з одержаних авансів	342 977	392 175	980 064	1 826 030	3 583 515	4 090 342
з бюджетом	1	20	20	2 478	12 121	13 010
з позабюджетних платежів	0	0	0	0	0	0
зі страхування	0	0	0	0	0	0
з оплати праці	23	18	70	15	27	54
з учасниками	0	10 563	0	10 000	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0	0
за необоротними активами та групами вибуття	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1 059	65 015	142 829	228 675	300 201	290 628
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
Баланс	1 614 778	1 937 844	4 364 010	5 874 465	9 837 922	10 522 128

Таблиця Б 2 – ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 944 302	4 430 983	6 556 687	12 854 244	15 420 281	16 735 579
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 651 068	4 080 489	6 330 219	12 809 233	14 680 429	15 865 101
Валові прибуток (збиток)	293 234	350 494	226 468	45 011	739 852	870 478
Інші операційні доходи	10 478	12 648	425 092	590 949	370 867	90 067
Доходи від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	19 091	17 627	15 079	17 146	27 481	46 033
Витрати на збут	148 294	177 374	157 398	218 203	418 729	434 766
Інші операційні витрати	21 549	24 734	378 104	301 737	309 439	264 329
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0	0	0
Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток)	114 778	143 407	100 979	98 874	355 070	215 417
Дохід від участі у капіталі	0	0	0	0	0	4 200
Інші фінансові доходи	43 575	32 834	87 776	107 214	79 976	88 974
Інші доходи	0	210	53	156	608	679
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0
Збитки (втрати) від участі у капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	17	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (збиток)	158 353	176 434	188 808	206 244	435 654	309 270
Податок на прибуток від звичайної діяльності	33 414	34 143	34 031	36 347	77 470	82 862
Фінансові результати від звичайної діяльності (збиток)	124 939	142 291	154 777	169 897	358 184	226 408
Надзвичайні:	484	0	0	0	0	0
доходи	484	0	0	0	0	0
витрати	0	0	0	0	0	0
Податки з надзвичайного	0	0	0	0	0	0

прибутку						
Чисті прибуток (збиток)	125 423	142 291	154 777	169 897	358 184	226 408